

# التوظيف بمهارة

لتحقيق ميزة تنافسية

نقله إلى العربية  
مروان سعد الدين



التوظيف بمهارة

## سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصولوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثابتة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.



- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.





دليل اغتنام الوقت

# التوظيف بمهارة

لتحقيق ميزة تنافسية

نقله إلى العربية

مروان سعد الدين

العبيكان  
Obekan

## Original Title

The Results-Driven Manager Series  
HIRING SMART for Competitive Advantage

Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-59139-972-6  
ISBN-13: 978-159139-972-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by arrangement with HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Boston, Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2010 - 1431

ISBN 4 - 001 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

مكتبة البيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية. / مجموعة مؤلفين: مروان سعد الدين؛

- الرياض، 1431هـ

176 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 4 - 001 - 503 - 603 - 978

2 - التوظيف - امتحانات

1 - الموظفون والمستخدمون - تعيين

ب. العنوان

أ. سعد الدين، مروان (مترجم)

رقم الإيداع: 1431 / 2013

ديوي: 350.16

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

11.....	مقدمة
29.....	شحن مهاراتك في إجراء المقابلات
31.....	كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح؟
	مقابلة مع بيير مورنيل
41.....	إجراء مقابلة عمل رائعة
	مايكل هاترسلي
53.....	إجراء مقابلة اختبار التطوير عملية التوظيف
	ميليسا رافوني
57.....	مقابلة مشرفين محتملين مع ريتش ويلنز
61.....	لا تطرح هذه الأسئلة!
	كيف تتفادى خرق القانون في مقابلة عمل
	هيدز سي. لستون
71.....	تقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل
73.....	الانسجام الثقافي
	لماذا توظيف أشخاص جيدين لم يعد جيداً بما يكفي؟
	ديفيد ستوفر



- 81..... ختبارات الشخصية في التوظيف  
كيف تقوم بذلك على نحو صحيح؟  
إدوارد بريوت
- 89..... التوظيف (عاطفياً) بمهارة
- 93..... أيها المديرون: للقيام بعملية توظيف جيدة  
ألقوا نظرة جيدة على الداخل  
ليز سمبسون
- 101..... دروس في «سمتك المميزة» نصائح لإدارة المواهب  
كريستين د. ساندبيرغ
- 109..... اختيار مجموعة المواهب المناسبة
- 111..... هل تعرف ما تنطوي عليه طرق عمل قيادتك؟  
ستيفن ج. نيلسن
- 119..... ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟  
سكوت د. أنطوني وكلايتون إم. كريستنسن
- 127..... حرب المواهب الإدارية
- 135..... كيف تختار-وتعمل مع-مستشارين؟  
توم رودنهاوزر
- 143..... أزمة توظيف؟ إليك منظومة عمل منسية  
ويليام سي. هارجس، الابن



- استخدام الإنترنت للتوظيف ..... 147
- توظيف إلكتروني؟ افعل ذلك كما ينبغي ..... 149
- العثور على مواهب عبر الإنترنت ..... 159
- باتريشيا ناكاشي
- عن المؤلفين ..... 169





## مقدمة

ما الإجراء الأكثر فاعلية الذي يمكن أن تتخذه لضمان نجاح شركتك؟ توظيف الأشخاص المناسبين. عندما تختار أفضل المرشحين المحتملين ليكونوا أفراد فريقك، قادة في وحدتك أو قسمك، أو مستشارين سينضمون لفريقك مؤقتاً، تحصل على نتائج حاسمة لوحدتك وشركتك. بجمع قوة عاملة من الطراز الأول، ستمكّن شركتك من:

- تنفيذ إستراتيجية تنافسية عالية المستوى.
- تحقيق نمو جديد والحصول على حصة سوق من المنافسين.
- تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
- الاستفادة من أفضلية التغييرات في بيئة العمل، مثل تقانات جديدة والاستجابة لرغبات المستهلكين.
- وضع قادة جدد بسلاسة في مواقعهم بعد استقالة القدامى أو تكليفهم بوظائف أخرى.

الواضح أن «التوظيف بمهارة» يمكن أن يمنح شركتك ميزة حاسمة على المنافسين - شيء يزداد أهمية في هذا العصر الذي يتميز بمنافسة



شديدة. على القدر نفسه من الأهمية، يمنحك ذلك سمعة بأنك مدير موهوب ويدفع سيرتك المهنية إلى الأمام. إن انتقاء الموظفين المناسبين أمرٌ في غاية الأهمية، لكنه أصبح أيضاً أكثر صعوبة - بسبب تغيرات عميقة أصابت بيئة العمل.

### التوظيف بمهارة: أكثر أهمية - وصعوبة - من ذي قبل

على كل المستويات في شركة ما، كان «التوظيف بمهارة» قد أصبح أكثر أهمية وتعقيداً من ذي قبل، لأسباب عديدة. أولاً، عصر المعرفة مستمر: كانت الشركات معتادة التنافس استناداً إلى أصولها المادية (مصانعها، ومعدّاتها، ومواردها الملموسة الأخرى)، إلا أنها تتنافس الآن استناداً إلى أصولها غير المادية - الأشخاص الذين توظفهم، والمهارات والمعرفة التي يضعها هؤلاء الرجال والنساء على الطاولة. لهذا السبب ينبغي على مديري التوظيف أن يعرفوا بدقة القدرات التي يجب أن يبحثوا عنها في المرشحين للوظيفة وكيف يقومون كفاءاتهم بطرق جديدة.

ثانياً، كانت ثقافات العمل قد خضعت لتحول كبير. في شركات عديدة، كانت هرمية القيادة -و- السيطرة قد أفسحت المجال لفرق ديناميكية متداخلة وظيفياً ينبغي لأفرادها أن يؤثرُوا في أشخاص لا يمتلكون سلطة رسمية عليهم. تتطلب هذه التغيرات موظفين يبدعون بتعاونهم واستفادتهم من مصادر غير رسمية للسلطة، يتمتعون بطاقة كبيرة ويتبادلون أفكاراً مبتكرة تميّز فرق العمل تلك. لهذا يجب على

الشركات أن تجذب مرشحين للعمل لا يمتلكون المهارات التقنية المطلوبة للوظيفة فقط، وإنما ميزات شخصية (يصعب إيجادها في أغلب الأحيان) تطوّر ثقافة التعاون أيضاً.

ثالثاً، تكوين قوة العمل يخضع لتغييرات أيضاً. للاستجابة بمرونة لظروف العمل التي تتغير باستمرار، ترفد شركات عديدة فريقيها التقليدي بعاملين مؤقتين - بمن فيهم مستشارون. علاوة على ذلك، إضافة إلى الاتصال بموردي مواهب معروفين للعثور على عاملين، ومديرين، وإداريين، تتحرّى الشركات مصادر غير مستغلة سابقاً بحثاً عن موظفين - مثل أشخاص معوقين وعاملين خدموا معها مؤقتاً. يمنح توظيف عاملين مؤقتين وآخرين غير تقليديين الشركات أفضليات مهمة. لكن ذلك يتطلب أيضاً من المديرين إتقان مهارات جديدة لتقويم وانتقاء مثل هؤلاء الموظفين.

أخيراً، كانت الإنترنت قد فتحت قنوات جديدة مثيرة للاهتمام للعثور على موظفين جدد محتملين وغربلتهم. بالنسبة لمديري التوظيف، تعد تلك أنباء طيبة في مجالات عديدة. مثلاً، زادت الشبكة الدولية على نحو كبير من مجموعة المرشحين التي يمكنك الاختيار منها. بأي حال، ينطوي العثور على مواهب وتوظيفها عبر الإنترنت على بعض التحديات أيضاً. لتوضيح ذلك، قد يركّز مديرٌ خطأً على مرشحين «إيجابيين» (أولئك الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات إعلانات طالبي العمل الإلكتروني) ويتجاهلون المجموعة الأكثر أهمية من المرشحين «السلبين» (أولئك الموظفين المؤهلين جيداً الذين يعملون في أماكن أخرى).

تشير كل تلك التغييرات إلى ضرورة قيام المديرين بالتعامل مع مسألة التوظيف بعقلية جديدة بالكامل -من تحديد مؤهلات العمل بطرق جديدة ووضع آلية جديدة للمقابلات، إلى انتقاء أفراد يختلفون عنهم بالشخصية ويستخدمون الإنترنت على نحو إستراتيجي. وحدها، تفرض كل من هذه التغييرات تحديات صعبة وقاسية- خاصة عندما يشعر مدير اليوم بأنه مدفون تحت جبال من المسؤوليات الأخرى. ضع هذه التغييرات كلها معاً، وسيكون مفهوماً أن تشعر بأن لا حول لك ولا قوة!

يقدم هذا الكتاب إرشادات وإستراتيجيات مقنعة لاجتياز التضاريس الوعرة التي تمثلها عملية التوظيف اليوم. مقسّمة إلى أربعة أجزاء، تعالج الموضوعات المنتقاة التحديات الرئيسة للتوظيف المذكورة آنفاً. إليك لمحة عما ستكتشفه عندما تقرأ صفحات هذا الكتاب.

### شحن مهاراتك في إجراء المقابلات

ولّت الأيام التي كان مديرو التوظيف يسألون فيها المرشحين: «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟» أو «ما أهم نقاط قوتك وضعفك؟». اليوم، تحتاج إلى مقاربة جديدة تماماً -قبل، وفي أثناء، وبعد كل مقابلة توظيف- للحصول على المعلومات المناسبة من أولئك المرشحين المحتملين الذين يجلسون أمامك في مكتبك.

يفتح الكاتب في مجال الإدارة بيير مورنيل هذا القسم بمقالته «كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح». وفقاً لمورنيل، يمكن



لمديرين مشغولين اختصار الوقت الذي يقضونه في أثناء مقابلات العمل بتحضير، وإجراء، وتحليل كل مقابلة بطريقة أفضل.

خلال مرحلة التحضير، مثلاً، اطلب من المرشح تقديم رسالة مع سيرته/سيرتها الذاتية أو أن يزور موقع شركتك الإلكتروني ويكتب ملحوظاته/ملحوظاتها. ثم استخدم الرسالة أو الملحوظات لتقويم مهارات اتصال الشخص الكتابية. عند إجراء المقابلة معه، اطرح على المرشح أسئلة مثل «ما أهم شيء تقدّمه إلى أي شركة؟»، «ما الأشياء التي تحبها وتكرهها في عملك الحالي؟» و«متى فشلت، وكيف تعاملت مع التجربة؟». كلّف المرشح بأداء مهمة صغيرة محددة بعد إجراء المقابلة لاكتشاف المزيد من المعلومات عن مهاراته/مهاراتها.

في «إجراء مقابلة عمل رائعة»، يعرض الكاتب في مجال الإدارة مايكل هاترسلي توصيات إضافية. مثلاً، احذر من الإجابات «المعروفة» عن أسئلة المقابلات التقليدية التي يعدّها كثير من المرشحين. ضع أسئلة جديدة لا يستطيع طالبو العمل تحضير إجابات سابقة عنها. ابحث أيضاً عن «مكامن خلل» عند تفقّد المراجع - نبرة صوت مترددة، أو دهشة من ترشيح طالب العمل لتلك الوظيفة. إضافة إلى ذلك، ركّز على سجل عمل المرشح، اسأل نفسك ما إذا كان الشخص يتمتع بالتجربة، والمهارات، والمعرفة التقنية التي كنت قد حدّدت أنها أساسية للعمل؟ خلال المقابلة، سيطر على الموقف بأن تطرح أنت - وليس المرشح - كل الأسئلة. استمع أكثر مما تتكلم، وأظهر الشك في مرشح لامع يتمتع بكل الميزات المحتملة المطلوبة.

في «إجراء مقابلة اختبار لتطوير عملية التوظيف»، تنقل خبرة التطوير المؤسسي والمدرّبة التنفيذية ميليسا رافوني التركيز من عملية المقابلة إلى إستراتيجيات لتقويم مهارات عمل المرشحين. خلال مقابلة الاختبار، تقوم بـ «وصف سيناريو يوضح مشكلة عمل قد يواجهها المرشح في وظيفته». مثلاً، «اسأل المرشح عن الإستراتيجية التي قد يستخدمها/ تستخدمها لتطوير عمل جديد» في صناعتك، أو اعرض مشكلة تتعلق بإطلاق منتج جديد أو إنقاذ عمل يتراجع. خلال المقابلة، «يُتوقع أن يطرح المرشح سلسلة من الأسئلة ويقدم أخيراً حلاً للمشكلة».

تتميز مقابلات الاختبار بفوائد عدة: تسمح لك باكتشاف كيف يعمل ذهن طالب العمل دون تحضير سابق ومعرفة طريقة تفكيره/ تفكيرها الإستراتيجي، قدرته على التحليل، ومهاراته في التواصل. تمنح أيضاً المرشحين فهماً أفضل للعمل الذي يتقدمون إليه.

كما أنت بحاجة لتشجيع الأشخاص الذين تقابلهم على كشف معلومات أساسية عن أنفسهم، كذلك ينبغي لك أن تُبرز قدراتك الإدارية في أثناء مقابلة العمل. بالقيام بذلك، تساعد المرشح للوظيفة على تحليل التوافق المحتمل و«كيمياء» العلاقات الشخصية التي يجب أن يتوقعها في أثناء تعامله/ تعاملها معك. إذا لم يسألك مرشح عن مثل تلك القضايا خلال المقابلة، فاعثر على طريقة لتشرحها بنفسك.

يوضح «مقابلة مشرفين محتملين مع ريتش ويلنر» (نائب رئيس ديفلوبمنت دايمانشز Development Dimensions الدولية) معلومات محددة يجب تقديمها لطالبي العمل. مثلاً، اشرح كيف تساعد في أن

تحقق التقارير المباشرة أهدافها المهنية وقدّم أمثلة عن التقنيات التي تستخدمها لتشجيع تعاون أفضل ضمن فريقك. خلال المقابلة، أظهر اهتماماً واحتراماً كبيرين بالمرشح بالنظر في عينيه مباشرة، والإجابة على أسئلته، والإصغاء له بعناية.

فهم ما لا ينبغي طرحه في أثناء مقابلة عمل أمر مهم مثل معرفة ما يجب أن تسأله. لماذا؟ بعض الأسئلة بصراحة غير قانونية، وقد تعرّض شركتك للمساءلة عن طريق دعاوى تتدرج من التمييز الجنسي، والعنصري، والعمرى إلى التمييز على أساس الدين والسلامة الجسدية. تحدّد مقالة «لا تطرح هذه الأسئلة! كيف تتفادى خرق القانون في مقابلة عمل» أسوأ تسعة أسئلة يمكن أن تطرحها خلال مقابلة. تتضمن «كم عمرك؟»، «هل أنت متزوج؟»، «ما الأعياد الدينية التي تلتزم بها؟»، «مالغتك الأم؟»، «هل تم اعتقالك من قبل؟» و«هل تعاني أي إعاقات؟».

أفضل طريقة لتفادي طرح الأسئلة الخطأ هي أن تطلب من إدارة الموارد البشرية أو القسم القانوني تزويدك بإرشادات لإجراء المقابلة وأن تفهم قوانين مكافحة التمييز المحلية والاتحادية.

### تقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل

كما يوضح الكاتب في مجال الإدارة ديفيد ستوفر في «الانسجام الثقافي: لماذا توظيف أشخاص جيدين لم يعد جيداً بما يكفي»، اتسع تعريف ما يعدّ «انسجاماً مثالياً» في مرشح للعمل إلى خارج نطاق الصفات والمهارات المذكورة في السيرة الذاتية التقليدية. على نحو



متزايد، ينبغي أن يأخذ مديرو التوظيف في الحسبان أيضاً خصائص «أقل ظهوراً» يمكن أن تشير إلى قدرة المرشح على الاندماج مع قسمه أو التوافق مع ثقافة الشركة.

يبحث السيد ستوفر المديرين على تقويم «انسجام قيم» المرشحين المحتملين إضافة إلى انسجام قدراتهم -و- مسؤولياتهم التقليدية مع ثقافة الشركة. مثلاً، إذا كانت قدرة شركتك على تطبيق إستراتيجياتها المبتكرة تتعلق بالانفتاح على أفكار جديدة، بغض النظر عمّن يقدمها، ينبغي أن تكون لدى الشخص الذي تقوم بتوظيفه تلك القيمة نفسها. يوصي ستوفر أيضاً بتوضيح أنماط السلوك الأساسية التي ينبغي أن يجسدها موظفوك لدعم إستراتيجية الشركة - سواء كانت اللطف مع العملاء، أو الاشتراك في المعلومات، أو الاستجابة بمرونة لتحديات جديدة.

كيف تقدّر انسجام المرشحين المحتملين مع ثقافة الشركة؟ يمكن أن تساعد اختبارات في ذلك، كما يشرح الكاتب في مجال الإدارة إدوارد بريوت في «اختبارات الشخصية في التوظيف: كيف تقوم بها على نحو صحيح». وفقاً لبريوت، يمكن أن تضمن بعض الإرشادات حصولك على أفضل المعلومات بواسطة اختبارات. مثلاً، قبل وضع أسئلة الاختبار، حدّد القيم وأنماط السلوك التي توضح ثقافة الشركة بدقة. طور معياراً واضحاً جداً للسلوك المثالي. فكّر في توظيف طبيب نفسي استشاري لتحديد ما إذا كان الاختبار الذي يجول في ذهنك يمكن أن يستهدف المهارات التي تبحث عنها. إضافة إلى ذلك، لا تعتمد على الاختبارات وحدها. اجعل نتائج الاختبار «واحدة من ثلاث قوائم كرتسي، في حين

أن [القائمتين] الآخرين هما المقابلة وسجلّ عمل المرشح». انتبه أيضاً للقوانين التي تقيّد محتوى اختبارات ما قبل التوظيف – مثل أسئلة عن الميول الجنسية والمعتقدات الدينية. أخيراً، تثبّت أن كل أسئلة الاختبار تتضمن «قياساً مستقبلياً»، أي إنها تقيس بدقة الصفات التي تهتم بها وتتوقع السلوك في الوظيفة المحددة.

إحدى الخصائص الثقافية التي تختبرها العديد من الشركات هي الذكاء العاطفي. يُعرّف بأنه اختبار للمهارات الاجتماعية، يمكن أن يشكل الذكاء العاطفي من 15 إلى 45% من نسبة نجاح الشخص في العمل، وفقاً لخبراء وردت آراؤهم في مقالة «التوظيف (العاطفي) بمهارة». تتضمن هذه المجموعة توصيات باستخدام اختبار معروف هو معدل الذكاء-العاطفي. أداة للتقويم الذاتي، يمكن أن يساعدك اختبار معدل الذكاء-العاطفي على تقويم أسلوب المرشحين المحتملين في التعامل مع الضغط الذي سيتعرضون له، وقدرتهم على التكيف، وقدرات اجتماعية أخرى. تقوم معظم الشركات بإجراء ذلك الاختبار بعد أن يكون المرشح قد اجتاز المقابلة الأولى مع مدير التوظيف وممثل عن إدارة الموارد البشرية. قد تشير النتائج إلى بعض إمكانيات مهارات الذكاء العاطفي للمرشح التي تتطلب تدقيقاً إضافياً.

لكنك لست بحاجة إلى اختبار لتقويم الذكاء العاطفي، كما يقول بعض الخبراء. إذا كان الاختبار يبدو صعباً للغاية، فقم بإجراء «مقابلة تقويم سلوك» بدلاً من ذلك. مثلاً، اطلب من مرشحة أن تصف لك وقتاً شعرت فيه بالإحباط من شخص لم يفهم فكرتها. استمع إلى طريقة

فهمها لرد فعل آخرين سيئون فهمها. هل يمكنها إبقاء توترات بيئة العمل ضمن إطار مناسب؟

لتوظيف أشخاص يمكنهم أن يحققوا أفضل انسجام ثقافي مع قسمك أو شركتك، قد تحتاج إلى انتقاء شخص يتمتع بمزاج مختلف تماماً عنك. ذلك هو موضوع مقالة الكاتبة ليز سمبسون «أيها المدبرون: للقيام بعملية توظيف جيدة، ألقوا نظرة جيدة على الداخل». وفقاً لسمبسون: «المدبرون الذين يحبون (مثلي فقط) يوظفون مرشحين يكادون يكونون نسخاً طبق الأصل عن أنفسهم، وهم يحكمون على أنفسهم بالفشل».

يتطلب جمع الخليط المناسب من الشخصيات في فريقك معرفة بقدراتك الذاتية. اطلب من زملاء تثق بهم أن يساعدوك على تقويم نقاط ضعفك، وقوتك وأسلوبك الشخصي على نحو واقعي. اسأل نفسك ما الصفات الثقافية الضرورية (مثل القدرة على حل نزاع بأسلوب مثمر أو إمكانية تقديم أفكار مبتكرة جديدة) التي لا تتوافر في فريقك ويمكن للموظفين الجدد أن يتحلوا بها. طور أيضاً استراتيجيات للتعامل مع خلافات مؤكدة تظهر عندما يعمل أشخاص ذوو أمزجة مختلفة معاً - مثل وضع قواعد متفق عليها للنقاش أفكار في أثناء الاجتماعات.

عند جمع أفراد لهم أمزجة مختلفة لتكوين فريق مثالي، يضم العديد من المديرين موظفين يتمتعون بخلفية إدارية قوية. وفقاً لمحضر الأعمال كيرستن ساندبيرغ في «دروس في (سمتك المميزة): نصائح لإدارة المواهب»، غالباً ما يمنح الأشخاص الذين يتمتعون بخلفية في



مجال الأعمال شغفاً فريداً وذهنية «إمساك الثور من قرنيه» للعمل الذي يقومون به - صفتان يمكن أن تقدّما فوائد مهمة لفريقك.

لكن بعض الحذر مطلوب أيضاً. مثلاً، ابحث عن إثبات على قدرة حقيقية، وليس مجرد حالات نجاح معزولة، في خلفية المرشح المهنية. وتحقق أن الشخص يتوافق مع المواقف وأنماط السلوك التي تحدّد ثقافة الشركة. مثلاً، «إذا كان شخص ما متأثراً بطبعه، يمكن تشبيهه ببيتر فوندا أكثر من بيتر بان، ويرى نفسه مطواعاً وليس صعب المنال، عندها سيكون انتماءؤه إلى هارلي-دافيدسون أسهل من انتمائه إلى والت ديزني».

### تكوين مجموعة المواهب المناسبة

للاستفادة من القوة العاملة في قسمك أو شركتك، ينبغي أن تقوم بتكوين مجموعة المواهب المناسبة - سواء كنت تبحث عن القائد، أو المستشار المناسب فقط، أو عن موظف جديد من مصدر كنت غافلاً عنه فيما سبق. تركّز الاختيارات الثلاثة الأولى من هذا القسم على إيجاد وتطوير قادة استثنائيين. في «هل تعرف ما تنطوي عليه طرق عمل قيادتك؟»، يشرح الكاتب في مجال الإدارة ستيفن نيلسن طريقة تحقيق ذهنية قيادة-تطوير لضمان إمداد يمكن الاعتماد عليه من المواهب الداخلية.

نقطة أساسية: «عندما تقوم بتقويم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تتحقق إن كان الشخص مؤهلاً للوظيفة (أ). ينبغي أن تحدّد

أيضاً إن كان يستطيع الارتقاء لتولي مسؤوليات المنصب (ب). ثم ينبغي أن تميّز أحد موظفيك الحاليين أو المرشحين للعمل والذي يستطيع تولي العمل (أ). نقطة أخرى: «اشرح بالتفصيل احتياجات القيادة من كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قيّم كيف تتجاوب مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات. مع انقضاء أشهر السنة، قيّم نتائج القيادة كلما جرى تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة آخر جديد».

لتقويم إمكانيات القيادة لدى مرشح داخلي أو خارجي، قدّر أيضاً ما إذا كان قد اكتسب «دروس الخبرة» المناسبة. يتطرق المستشار سكوت أنطوني وأستاذ الإدارة كلايتون كريستنسن لهذا الموضوع في «ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟». وفقاً لهذين المؤلفين، يبالغ كثير من مديري التوظيف في التشديد على تجربة الصناعة في أثناء تقويم قادة جدد محتملين. النتيجة؟ يلجأ الموظف الجديد إلى حلول الصناعة الشائعة بدلاً من ابتكار أفكار وإستراتيجيات جديدة.

بدلاً من المعرفة بالصناعة، ابحث عن الخبرة في حل التحديات الفريدة التي يواجهها قسمك أو شركتك. مثلاً، وظّفت شركة ليفي شتراوس مديراً كان يعمل لدى أحد صانعي زيوت المحركات لمساعدتها في البدء ببيع منتجات جينز لـ: ول مارت Wal-Mart - تغيير رئيس في إستراتيجيتها. لم يكن المدير على دراية كبيرة بالعمل المنوط به، لكنه

في موقعه السابق كان قد عالج تحدّيات تتعلق بالعمل مع أول - مارت. لهذا، نقل معه تجربة قيّمة إلى ليفي شتراوس.

إضافة إلى تجارب محدّدة في حل المشكلات، ينبغي أن يعرف قادة اليوم كيف يديرون مجموعة كبيرة من المواهب بينهم عمّال مؤقتون، ومستشارون، وفرق افتراضية. تقدّم مقالة «حرب المواهب الإدارية» اقتراحات للعثور على مثل هؤلاء المديرين. قد يكون أفضل ما تقوم به هو عدم استخدام عملية التوظيف الرسمية في شركتك. بدلاً من ذلك، قم بإجراء عمليات بحث واسعة خارج نطاق العدد الصغير من المصادر التقليدية (مثل الشركات أو الصناعة نفسها). ابحث عن أشخاص يتمتعون بخلفيات ثقافية مختلفة، ويأتون من صناعات أو دول مختلفة. ولا تنتظر طالبي العمل الإيجابيين حتى يعثروا عليك - في سوق عمل شديد التنافس، ينبغي لك أن تقوم بالبحث. أخيراً، كن مستعداً لتعديل سياساتك في مجال التعويضات، إذا كان ذلك ضرورياً، لجذب مديرين يستطيعون تقديم أداء استثنائي من قوة عمل تتغير باستمرار.

تتعلق إستراتيجيات إدارة قوة العمل في العديد من الشركات بتوظيف مستشارين لزيادة فريقها التقليدي. إذا كان ذلك وصفاً ملائماً لشركتك، ينبغي لك أن تشجّد قدرتك على انتقاء ومراقبة مستشارين في قسمك. في «كيف تختار - وتعمل مع - مستشارين»، ينصح الكاتب في مجال الإدارة توم رودنهاوزر بتوظيف مستشارين عندما يكون لديك فهم واضح لهدف المشروع، فشركتك تدعم تماماً عمل المستشار،

والموعد النهائي لذلك الارتباط محدد بدقة، ويمكن لشركتك أن تقدم دعماً متواصلاً للمشروع بعد انتهائه.

يشرح رودنهاوزر أيضاً طريقة للعثور على المستشار المناسب - بما في ذلك استخدام شركات دليل مثل دن وبرادستريت Dun & Bradstreet - وتقويم إمكانيات المرشحين لتنفيذ ذلك المشروع. هناك أسئلة بالغة الأهمية ينبغي طرحها على المرشحين (إضافة إلى «كم أجرك؟») تتضمن: «ما أنواع المهام التي قمت بتأديتها، ويمكن أن تنطبق على مشكلتنا الحالية؟»، «كيف تفهم المشكلة التي نحاول حلها؟» و«هل تضمن نتيجة عملك؟».

إضافة إلى توظيف مستشارين، تتصل شركات عدّة بمصادر لموظفين جديدين كانت تغفلها سابقاً. في «أزمة توظيف؟ إليك منظومة عمل منسية»، يشارك ويليام هارغيز الابن تجاربه في توظيف أشخاص يعانون إعاقات. المدير العام لشركة غسيل صناعية، استفاد هارغيز من التخفيضات الاتحادية على الضرائب التي تحصل عليها شركات إذا عمل لديها شخص يعاني إعاقة 400 ساعة. يقول: «بفضل الخفض الضريبي، استطعت حتماً توظيف شخصين براتب واحد». بمواءمة مسؤوليات ومعدّات العمل مع قدرات موظفين معوقين، كانت الشركة قد خفّفت الهدر ووفّرت آلاف الدولارات كل شهر. إضافة إلى ذلك، الموظفون المعوقون «لا يتأخرون أبداً» و«يعملون بجد» - صفتان كانت قد رفعتا المعنويات في الشركة وعززتا استقرار قوتها العاملة.

## الاستخدام الذكي للإنترنت

للعثور على الموظفين المناسبين، لديك إستراتيجيات تقليدية عدّة تحت تصرفك - تتضمن الاستعانة بمؤسسات متخصصة، ونشر إعلانات عمل في الصحف والمجلات، والطلب من موظفين لديك ترشيح أشخاص يعرفونهم. تعدّ الإنترنت أداة أخرى يمكن عبرها نشر إعلان عن فرص عمل وجذب مرشحين مهتمين بها. لكن بالرغم من أن التوظيف الإلكتروني يمكن أن يزيد على نحو كبير من عدد مرشحيك، إلا أنه ينطوي أيضاً على تحدّيات.

في «توظيف إلكتروني؟ افعل ذلك كما ينبغي»، ستجد معلومات عن الاستفادة بأفضل طريقة ممكنة من مواقع التوظيف الإلكترونية. مثلاً، استخدام الإنترنت للعثور على مرشحين «سلبين» - عمّال على درجة عالية من التأهيل، ويشعرون بسعادة كبيرة في وظائفهم التي يشغلونها. يعدّ هؤلاء مجموعة عمل أكبر وأكثر جذباً من المرشحين «الإيجابيين»، الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات إعلانات إلكترونية. للعثور على مرشحين غير نشيطين، كوّن فريقاً متخصصاً لإنجاز تلك المهمة. اجعلهم يقومون بدراسات ديمغرافية عن صفات الأشخاص الذين ترغب في توظيفهم. بعد الحصول على البيانات، يمكنهم رؤية مواقع الإنترنت الخاصة بطالبي العمل المليئة بمرشحين مناسبين.

في «العثور على مواهب عبر الإنترنت»، تقدّم الكاتبة باتريشا نكاشي نصيحة إضافية. مثلاً، استخدم موقع شركتك الإلكتروني ليس لعرض



فرص العمل فقط وإنما «لتسويق» عملك لموظفين محتملين وقبول طلبات توظيف أيضاً. تثبت أن الموقع سهل الاستخدام: تسمح إحدى الشركات للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء طلب إلكتروني أو بإلحاق سيرة ذاتية إلكترونية جاهزة بالطلب. أيضاً، فكّر في استكشاف طرق غير تقليدية للتوظيف عبر الإنترنت. مثلاً، تصفّح يوزنت Usenet - مجموعة من لوحات الإعلانات الإلكترونية - لتحديد منتديات مرتبطة بالخبرات التي تبحث عنها. قد يكون المشاركون في النقاش مرشحين جيدين أو ربما يعرفون أشخاصاً جيدين يوصون بهم.

سيصبح «التوظيف بمهارة» أكثر صعوبة في العقود القادمة؛ لأن سرعة التغيير في عالم الأعمال تتسارع بثبات. لكن ذلك لا يعني أنك لا تستطيع شحذ مهارات التوظيف لديك باستمرار. بالفعل، ستكون بحاجة إلى شحذ تلك القدرات بانتظام كلما تقدّمت في تلك المهنة. بعد أن تكون قد قرأت فصول هذا الكتاب، اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

❶ «ما السمات التي ينبغي أن يطولها التغيير في مقاربتى لمقابلة مرشحي العمل؟ كيف يمكنني تحضير وإجراء مقابلات على نحو أفضل، وما الأسئلة التي ينبغي أن أطرحها؟».

❷ «ما الخصائص الثقافية الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها معظم أفراد فريقى للمساعدة في تحقيق نجاح الشركة؟ كيف يمكنني وضع معايير لتلك الخصائص في موظفين جدد محتملين؟».

● ما مجموعات الكفاءات المنسية التي يمكنني أخذها في الحسبان في بحثي عن موظفين موهوبين؟ كيف يمكنني انتقاء المستشارين المناسبين لفريقي؟ وكيف يمكنني تنمية «نقاط قوة» القيادة في قسمي؟».

● كيف يمكنني الاستفادة على نحو أفضل من الإنترنت لجذب، وغرلة، وتوظيف طالبي عمل من الطراز الأول؟

بطرح مثل هذه الأسئلة بانتظام، يمكن أن يصبح لديك تدفق مستمر من الأفكار للتوظيف بمهارة. سيشكر فريقك - وشركتك - على ذلك.





## شحن مهاراتك في إجراء المقابلات

تتضمن مقابلة المرشحين لعمل ما هو أكثر من مجرد الاجتماع بهم. يجب أن تستخدم مقاربة جديدة بالكامل - قبل، وفي أثناء، وبعد كل مقابلة - للحصول على أهم المعلومات من هؤلاء المرشحين المحتملين الذين يجلسون أمامك في مكتبك.

تعرض الفصول التي تلي هذا تقنيات قوية لشحن مهاراتك في إجراء المقابلات. مثلاً، ابدأ اختبار مهارات اتصال المرشح سابقاً، بالطلب إليه أن يزور موقع شركتك الإلكتروني ويسجل ملحوظاته. في أثناء المقابلة، قدّم سيناريو مشكلة لطالب العمل - تأخر إطلاق منتج، مثلاً - واسأله عن الطريقة التي سيتعامل بها مع الأمر. سينتابك شعور عن مهارات حل المشكلات لديه. بعد المقابلة، كلّف المرشح بمهمة صغيرة للحصول على معلومات أكثر عن قدراته.

كما ستكتشف، سيكون ضرورياً أيضاً تقديم معلومات عنك في أثناء مقابلة العمل - مثل طريقته في جعل التقارير المباشرة تساعد في تطوير سيرهم المهنية. ومن المهم فهم الأسئلة التي ينبغي الابتعاد عنها - لتفادي تعريض شركتك لدعاوى مكافحة تمييز.





## كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح؟

مقابلة مع بيير مورنيل

كانت المرحلة الأولى من حياة عالم النفس بيير مورنيل المهنية تتضمن التدريس، وتقديم استشارات لأفراد، وأزواج، وعائلات، وتأليف كتب عن العلاقات في غرفة النوم. ابتداءً من 1982، على أي حال، بدأ يركّز على قاعة الاجتماعات، وتقديم استشارات لشركات ومنظمات غير ربحية عن التوظيف، والتقويم التنفيذي، وإدارة التغيير. كان أول عميد جامعي ينضم إلى منظمة رؤساء شباب، ومحاضر في كليتي إدارة الأعمال في هارفارد وستانفورد. تكلم مع مجلة أديث Management Update المتخصصة في الإدارة في هارفارد عن كتابه، التوظيف بمهارة!

هل توظيف الأشخاص المناسبين أكثر أهمية الآن من ذي قبل؟

لا أعرف. لكن آرثر روك، الذي ساعد في تأسيس إنتل Intel. تيلدين Teledyne. وآبل Apple، يقول: إنه ينبغي الاستثمار في الأشخاص وليس الأفكار. هذا ضروري جداً، لكن الناس ينسون ذلك، أو يظنون أنه أمر

غير مهم - وهو ليس كذلك. أظن أنه سر صغير نوعاً ما: كان الجميع يعرفون دائماً أن مستقبل شركة ما مرتبط بموظفيها، وأن الشركة ستحدر في نهاية المطاف إذا لم يكن هؤلاء جيدين، لكن قلة من الناس تتكلم بهذا الشأن.

يدعو كتابك على نحو جوهري إلى تخصيص المزيد من الوقت لقرارات التوظيف. أليس معظم المديرين مشغولين للغاية أصلاً؟

ينبغي أن يخصص المديرون مزيداً من الوقت أساساً - وأنواعاً مختلفة من الوقت - لقضايا التوظيف. لكن الهدف النهائي هو وضع أنظمة توفر على الشركة وقتاً ومالاً. إذا طلبت من شركة وضع مخطط بياني لنظام توظيفها، ستبدو النتيجة في أغلب الأحيان مثل رسم روب غولدبيرغ. ينبغي أن يتم تسهيل الأمر، وهذا لا يعني أن يكون مفرطاً في السهولة: إنها قضية العمل ضمن تعقيدات، وتحديد ما يجدي نفعاً وما لا ينفع لشركتك.

مثلاً، قدّمت استشارات لهيئة الغولف الأمريكية للمساعدة في تصميم نظام لتوظيف مديرين عامين. كانت النتيجة النهائية رسماً بيانياً (جدولاً) من صفحة واحدة، وكان يبدو سهلاً، لكن إنجازَه استغرق ستة شهور. وقوبل بمقاومة متوقعة. بالرغم من ذلك، لا يمكن أن أقول لك كم وقر من وقت ومال لتلك المنظمة.

يصف التوظيف بمهارة! نوعاً مختلفاً من أنظمة التوظيف، الذي يولي عناية كبيرة لسلوك الأشخاص وليس لكلماتهم، ولا يشدد على

المقابلة، وإنما على سجل عمل المرشح. الهدف هو رفع عبء التوظيف الكبير - الذي يشبه وحشاً كبيراً - عن كاهل المدير ووضعه على كتفي طالب العمل.

### ماذا تعني بذلك؟

يكره كثير من المديرين إجراء مقابلات؛ لأن لديهم كثيراً من الأعمال التي يجب عليهم إنجازها. لكن هناك إستراتيجيات يمكنك استخدامها، تبدأ من مرحلة ما قبل المقابلة، لنقل العبء - ذلك الوحش الكبير - إلى المرشح. اطلب تقديم رسالة مع السيرة الذاتية بوصفها وسيلة لتقويم مهارات اتصال المرشح الكتابية. طلبت يوناييتد إليكتريك كونترولز United Electric Controls من مرشحين لأعمال يدوية تقويم مخططات آلات قدّمتها الشركة. (النتيجة؟ لم يُعد خمسون في المئة منهم الطلبات). أو، قد تطلب من مرشحين زيارة أحد متاجرك أو مواقعك الإلكترونية وتزويدك بملحوظاتهم.

### أي اقتراحات أخرى لمرحلة ما قبل المقابلة؟

حسناً، أولاً أظن أنه سيكون مناسباً غربة طلبات العمل هاتفياً مدة خمس دقائق. بالطبع، ينبغي أن يقوم أسرع شخص بديهة في الشركة بعملية الغربة تلك. إذا لم يكن الشخص الذي يقوم بذلك مناسباً للعمل، فستذهب كل الجهود سدى. ينبغي أن يتمتع الموظفون الذين يقومون بعملية الغربة الهاتفية بقدرات كبيرة. بالرغم من ذلك، سيتم

خداعهم أحياناً؛ لأن هناك أشخاصاً يبدوون رائعين في مقابلة هاتفية - يتكلمون بوضوح، وإيجاز، ويقدمون معلومات شاملة، ويبدوون أيضاً أفضل في السيرة الذاتية. لكن عندما يدخلون الغرفة، تدرك أنك قد اقترفت خطأ. ذلك شائع جداً. لهذا أقترح إجراء مقابلة مبدئية، أو تمهيدية، تطلب فيها من مرشحين محددين المجيء مدة 20 دقيقة، خاصة إذا كانوا من السكان المحليين.

#### الانتقال إلى مرحلة المقابلة...

يشعر كثير من المديرين بضغط هائل لطرح كل الأسئلة الصحيحة - مثل «ما نقاط قوتك وضعفك؟»، أو «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟». النتيجة هي مقابلة مهمة جداً. بدلاً من ذلك، ينبغي للمديرين أن يطلبوا من المرشح أن يتكلم عن شيء مهم عنده أو عندها أو إحضار بعض عينات العمل معه. اطرح ستة أو سبعة أسئلة جيدة (يقدم الكتاب 53 مثالاً).

مثلاً، «كيف ستبذر أموالك؟» وهو في الحقيقة يعني «أين اقترفت أخطاء في الماضي، وأين يمكن أن ترتكب أخطاء في المستقبل؟». أعط أسئلتك المكتوبة للمرشح، قائلاً: «إليك خمسة أمور أهتم بها. سأصفي إليك في أثناء الـ 20 دقيقة الآتية ولن أقاطعك، لهذا خذ وقتك». يخفف هذا بعض الضغط الذي يشعر به المدير على كاهله. يتفادى بذلك أيضاً المشكلة الأكثر شيوعاً في المقابلات: يتكلم الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة كثيراً.

### هل هناك أي أسرار لتصبح مستمعاً أكثر مهارة؟

أظن أنه من المفيد أن تسجل ملحوظات. لكن الأكثر أهمية من ذلك هو أن 95% من الناس الذين أعمل معهم يقولون: إنهم يقعون في حب مرشحة للعمل حتى قبل أن تجلس أمامهم؛ ويبدؤون التسويق للشركة قبل أن تبدأ المرشحة بالتكلم. إذا كنت واقعاً تحت ضغط شديد لتحدث عن الشركة، فأمسك لسانك: تمالك نفسك حتى الدقائق الخمس الأخيرة من المقابلة.

مدهش لي كيف ينتهز معظم الناس فرصة التكلم. عندما تصغي، أظن أن الأمور المهمة ستتكشف من تلقاء نفسها. مثلاً، غالباً ما أقوم بإجراء مقابلات مع طالبي عمل رائعين، أشخاص مثاليين أكاديمياً ومهنيّاً. أسأل نفسي: «ماذا يوجد على الطرف الآخر من تلك المظاهر؟ ما العيوب في حياة هؤلاء الأشخاص؟ ما نقاط ضعفهم، وكيف يتعاملون مع الضغط؟» لأن ذلك سيظهر لا محالة في العمل.

أليس ساذجاً أن تتوقع جواباً صريحاً عن سؤال: «كيف ستبذر أموال الشركة؟». أليست المواربة هي الطريق المباشر إلى الحقيقة؟

أهم جزء في المقابلة هو العلاقة التي تبنيها. لا تبدأ بقول: «كيف ستبذر أموال الشركة؟». أحاول أيضاً أن أفكر في الطريقة التي يجيب بها المرء وليس في الإجابة نفسها - الصدق بدلاً من الكلمات. أتذكر أن إحدى المرشحات المثاليات ردّت على سؤالي عن نقاط ضعفها وكيف تتعامل مع الضغط بالقول: «تلك أسئلة وجيئة جداً، وينبغي أن أفكر فيها جيداً، لأنك محق تماماً في التركيز عليها». لم تجب عن أسئلتني



مباشرة، لكنها فكرت فيها، وكانت تعرف أننا أصبنا كبد الحقيقة، ونقلت إلينا ذلك.

المرشح سيكون هنا بعد 20 دقيقة – ماذا يجب أن أسأله؟  
إليك فيما يأتي أسئلة مقابلة مع مندوب مبيعات. تذكر دائماً أن الأسئلة ينبغي أن تتعلق بالعمل إلا إن استهل المرشح موضوعاً مختلفاً.

- ما أهم شيء تقدمه لأي شركة؟

- كيف تتعامل مع ضغط العمل أو الاختلاف؟ ما الدلائل التي أصبحت تدرك أنها تشير إلى أنك تتعرض لضغط كبير؟
- ما الكتب، الأفلام، المواقع الإلكترونية المفضلة لديك؟
- سمّ ثلاثة أشياء تحبها وثلاثة لا تحبها في عملك الحالي.
- أين فشلت من قبل؟ تكلم عن الظروف وكيف تعاملت معها وتعلّمت من التجربة؟

- ممن تطلب المساعدة عندما تريد اتخاذ قرارات؟

### تقنيات

- اطرح ثلاثة أسئلة في وقت واحد. تثبت إن كان المرشح يتذكر الأسئلة دون إعادة طرحها.
- اطرح رأيين متناقضين في وقت باكر من المقابلة. ثم انظر إن كان المرشح يتفق مع كلا الرأيين في أثناء المقابلة.
- اسأل: «كيف ستبذر أموالك؟» (السؤال في الحقيقة يعني «أين اقترفت أخطاء في الماضي، وأين يمكن أن ترتكب أخطاء في المستقبل؟»).

ربما أكون قاسياً في النقد، لكن أليس من النادر أن يتخلى المرشحون عن حذرهم بمنتهى السهولة؟

أتفق معك في هذا. المرشحون اليوم منظمون جيداً، ولهذا لا أعير كبير اهتمام للمقابلة نفسها. تعرف في المقابلة إن كان هناك انجذاب للمرشح وكيف يبلي شخص ما في المقابلة؛ مثلاً، يمكن لمحتال أن يخدعني دائماً. كان قد خدعني، في أثناء عملي بوصفي عالم نفس، محامون وأطباء مدمنون على الكحول والممنوعات، والذين كانوا مقنعين جداً لدرجة أنهم لم يكونوا يعرفون متى يكذبون.

إضافة إلى ذلك، مرشحوا اليوم مستعدون تماماً لعشرات من أسئلة المقابلات الأكثر شيوعاً. ولهذا يحتل 5% إلى 10% من المرشحين، الذين يجيبون بصدق وشفافية، مكانة عالية في تقويمي. إنها مثل نفحة هواء منعش: يدخل المرشح فجأة في حالة معينة ذات مغزى لم تكن ممكنة عندما كان يرد بأجوبة جاهزة على أسئلة معروفة.

**لماذا لا تؤمن بالمقابلات التي يتعرض فيها المرشح للضغط؟**

الضغط يضع أسواراً. قد يكون الأمر مناسباً إذا كنت تقابل مدرباً لفريق كرة قدم، أو محامي جنایات، أو مفاوضاً عمالياً، لأن الضغط سيكون جزءاً من العمل. لكن هدف معظم المقابلات هو تحطيم الأسوار، لهذا لماذا نضغط على الشخص؟

من ناحية أخرى، يجب أن ينتابك إحساس بالطريقة التي يقوم بها شخص ما بأداء عمله في مواقف حقيقية. الأمر يتعلق دائماً بسؤال

ما المشكلات التي ستظهر، وليس إذا كانت هناك مشكلات ستظهر. إذا لم تكن قد اكتشفت مشكلة بمرشح، فسيكون قد فاتك شيء ما. لهذا اسأل دائماً ما المشكلات التي يمكن أن تقع، لأنها عندما تقع -سواء في أثناء ستة أسابيع أو ستة شهور- يفضل أن تكون مستعداً للتعامل معها.

تقول حكمة مورنيل: «أفضل توقع للسلوك المستقبلي يأتي من السلوك الماضي». الوقت المناسب لاكتشاف المشكلات المحددة التي تأتي مع أي مرشح هو مرحلة ما بعد المقابلة، عندما تتصل بمرجع لتعرف المزيد عن الأداء السابق (بالرغم من الصعوبات المتوارثة في مجتمعنا الذي يميل إلى النزاع). أيضاً، تكليف المرشح بمهمة بعد إجراء المقابلة -حتى شيء ثانوي مثل مكالمات هاتفية لمتابعة عمل ما- يمكن أن يكون مفيداً. بحلول نهاية عملية يقوم بها المرشحون بكتابة رسالة أو أداء مهمة قبل المقابلة، تولّ معظم الكلام، اهتم ببعض قضايا المتابعة، وستنجح بالتأكيد في غربلة أولئك المرشحين الذين لا يمتلكون الحوافز الكافية أو لا يستطيعون تقديم أداء مقنع.

**ألا تتم مبالغة تقدير الشغف بالعمل هذه الأيام؟**

كانت أمينة سري تعمل لدى قاضٍ في محكمة اتحادية في إحدى المقاطعات. كان المرشحون لعمل كاتب المحكمة الأفضل والألمع من خريجي خيرة مدارس الحقوق في البلاد. تكلم عدد من المرشحين معها قبل مقابلاتهم، لكنهم تجاهلوا بعد ذلك عندما خرجوا من اجتماعهم

مع القاضي. لم يحصل هؤلاء المرشحون على العمل؛ لأن أمانة السر كانت شخصية محورية. لم يكن الأمر يتعلق بالشغف بالعمل - كانت القدرة على العمل في بيئة فريق مهمة لعمل كاتب المحكمة مثل المهارات والتمكّن من الكتابة. رفع تجاهل أمانة السر راية حمراء كبيرة. فيما يتعلق ببعض الوظائف، هناك قضايا أكثر أهمية من الشغف بالعمل - في المحررين، أو الحرفيين، أو المبرمجين. لهذا الشغف جزء واحد فقط من أحجية تتكون من 200 قطعة تكوّن التوظيف.

### قراءات إضافية

*Hiring Smart! How to Predict Winners and Losers in the Incredibly Expensive People-Reading Game* by Pierre Mor-nell (1998, Ten Speed Press)







## إجراء مقابلة عمل رائعة

مايكل هاترسلي

كان قد تم نشر عدداً من الكتب المفيدة عما ينبغي قوله في أثناء مقابلة عمل، لكن لم يكن هناك اهتمام كبير بما يجب على الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة فعله. في شركات كبيرة لديها أقسام لشؤون الموظفين أو يمكنها الحصول بسهولة على موظفين جدد، غالباً ما يجد المديرون التنفيذيون أنفسهم في نهاية العملية، يختارون تلقائياً من بين مرشحين أو ثلاثة يُعرضون عليهم. نظراً لأن اختيار التقارير المباشرة الصحيحة قد يكون ضرورياً لكفاءة أي شركة، ولمسيرة المدير المهنية، يمكن أن يكون هذا النوع من السلبية خطأ كبيراً. ينبغي أن يقوم المديرون بدور أكثر فاعلية في عملية التوظيف، ابتداءً من فهم القواعد المهمة في إجراء مقابلة عمل مثمرة.

### التحضير للمقابلة

أولاً، افهم طبيعة وهدف المقابلة. هل هذه مقابلة مجاملة - مثلاً، تلك التي تجتمع فيها بمرشح داخلي بالرغم من أنك تعتقد سلفاً أنه

غير مناسب للوظيفة؟ (ينبغي أن تبقى مثل تلك المقابلات بالحد الأدنى بالرغم من أنها تكون، أحياناً، ضرورية). كقاعدة عامة، ينبغي أن تكون صريحاً قدر المستطاع مع طالب العمل بشأن موقعه. كن مستعداً لوصف واجبات العمل ومعيار الانتقاء، وشرح عملية التوظيف، وتحديد الموعد النهائي لاتخاذ القرار.

وضح التدريب قبلاً. هل يتضمن محادثة مدة ساعة أو جولة في المنشأة، أو غداء، واجتماعات مع آخرين؟ ينبغي أن يكون كل ذلك واضحاً للمرشح قبل أن يصل.

كن متحفظاً بشأن إستراتيجيات طالبي العمل المحتملة. المرشح الجيد يأتي عادة مستعداً -تدريباً، وخبرة، وقراءة- لإدارة المقابلة وفقاً لشروطه. تحدّد كثير من الكتب «أفضل» الإجابات عن أسئلة غالباً ما يتم طرحها أو توضح استراتيجيات مقابلة مخصصة لإثارة إعجاب مدير المستقبل. ينبغي أن يكون مدير المستقبل على دراية بهذه الأمور ليتعرفها - ويواجهها أحياناً، من أجل أن تكون المقابلة مثمرة. تبرز بعض الصفات العامة في الكتب المخصصة لطالبي العمل: ينبغي أن يفرض المرشحون سيطرتهم على الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة بطرح أسئلة. ينبغي أن تكون في أذهانهم تلك الإجابات المعدة سلفاً عن أسئلة شائعة. وينبغي أن يقوموا بإجراء بحث عن الشركة، والعمل، والشخص الذي سيقابلهم.

فيما يخص الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، ينبغي أن تعرف أكبر قدر من المعلومات عن المرشح قبل المقابلة. قد يعني هذا أنه بعد

تخفيض عدد المرشحين، تتصل بالمراجع قبل، وليس بعد، أن تكون قد قرّرت المرشح الذي ستقابله. غالباً، يستخدم المديرون المراجع لتثبيت قرار يكونون قد اتخذوه سابقاً.

### لا ينبغي توظيف أي مرشح

فقط لأنه يجيد مهارات مقابلة العمل.

إذا اتصلت بالمراجع مقدماً، كن مستعداً لظهور رايات حمراء. لن يعبر هؤلاء عن شكوك حقيقية؛ بالمحصلة، لأن المرشح هو من اختارهم أصلاً. لهذا ابحث عن إشارات أكثر دقة: نبرة صوت متحفظة، دهش من ترشيح طالب العمل لهذه الوظيفة، الافتقار إلى التأييد أو الحماسة من رب عمل المرشح السابق.

ينبغي أن يعرف الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، بكل وضوح أيضاً، ما الذي يبحث عنه. في إجراء المقابلة Interviewing. دليل (كتاب) صدر برعاية مجلة ناشونال بزنس إيمبلوiment National Business Employment. تقول أرلين إس. هيرش للمرشحين لعمل: إن أرباب العمل يبحثون عادة عن الصفات الآتية:

إظهار الاستعداد للانسجام في بيئة العمل.

أن يكون محبوباً.

يملك المهارات للقيام بالعمل.

أن يكون مستعداً للعمل بجد لتحقيق أهداف الشركة.

جعل صاحب العمل يبدو جيداً.

في مقابلات عمل قوية Power Interviews يقول نيل يغرو لي هوو للمرشحين: إنهما يظنان أن الأشخاص الذين يديرون المقابلة يبحثون عن:

مثابرة وحماسة.

مهارات اتصال.

سجل نجاح.

عملية تفكير منطقية.

نضوج.

تخطيط وتنظيم.

قدرة على تحمل الضغط.

يقدم كلا الكتابين إستراتيجيات محددة لعرض هذه الصفات عبر مزيج من القدرة الذاتية على التطور، والمعرفة بإستراتيجيات المقابلة، وانتقاء الوظائف المناسبة للتقدم إليها. لكنك كأى شخص يقوم بإجراء المقابلة، قد ترغب في أن تكون متشككاً قليلاً في مرشح يتمتع بكل الخصائص الجيدة. لا ينبغي أن يتم توظيف أى مرشح فقط؛ لأنه يجيد مهارات مقابلة العمل؛ أي، حُسن الأداء في جولة واحدة.

بالفعل، ينبغي أن يدفع نشر نصائح جيدة لمرشحي العمل بالشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة للتركيز على نحو أكبر من ذي قبل على سجل عمل المرشح. يمكن أن يثبت مرشح تظن أنه غير مناسب للعمل أنه أفضل من أي شخص آخر. يثير ذلك أسئلة يجب على الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أن يطرحها على نفسه قبل إجراء المقابلة:

ما مزيج المهارات الشخصية والمعرفة التقنية المطلوب للقيام بهذا العمل؟

إلى أي حد ستكون علاقة العمل مع هذا الشخص وثيقة؟ هل لدي الوقت لتدريبه؟

هل من يشغل الموقع المحدد يمثل الشركة، سواء داخلياً أم خارجياً؟ إلى متى أريد أن يستمر هذا الشخص في هذا العمل؟ ما توقعاته، وهل يمكنني تقديم فرصة له للارتقاء في المهنة؟

ما العواقب إذا فشل هذا الشخص أو أصبحت مطالبه كثيرة؟ مع من سيعمل هذا الشخص، وكيف سأؤلف بينهم في عملية التوظيف؟

أخيراً، ينبغي أن يكون الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة قد فُكر في عرض العمل ملياً ليعرف النطاق الذي يمكن أن يتحرك فيه فيما يخص التعويض والمسؤوليات. أحياناً، في أثناء إجراء المقابلة، يكتشف



مدير أن أحد المرشحين يتمتع بمهارات لم يكن حتى هو يعرف أنه بحاجة إليها. إلى أي حد عملية التوظيف مرنة؟

### إجراء المقابلة

في البداية، ينبغي أن توضّح أن تلك ستكون مناقشة بين نظيرين. هناك استثناءات لهذه القاعدة، إذا كان المرشح مؤهلاً تأهيلاً كبيراً للعمل، وستكون بحاجة إليه بقدر حاجته إليك. تذكر العوامل التي يمكن أن تكون هذه الرسالة الصامتة: الموقع في الغرفة، لغة الجسد، عبارات ونبرة تحيتك. إن الجلوس على المستوى نفسه في كرسيين متماثلين يمكن أن يوحي بجوٍ من الألفة يجعل المرشح يشعر بالراحة، ويساعدك على تعرّفه عليه على نحو أسرع.

افهم كيف يدافع المرشحون للعمل عن مؤهلاتهم. على نطاق واسع، تنقسم تلك الحجج إلى ثلاث فئات: (1) الهوية: «تناسب خلفيتي تناسباً ممتازاً مع هذا العمل»؛ (2) القياس: «يمكنني الاستفادة من خبرتي السابقة ومهاراتي في هذا العمل»؛ (3) الاهتمام: «بالرغم من أنني نظرياً قد لا أبدو مؤهلاً كما ينبغي، إلا أن هذا ما كنت أريده دائماً». قد تكون أي من هذه الحجج حاضرة، ويمكن أن نضيف حجة رابعة: «كنت قد نجحت في كل عمل توليته». لكن تحديد المقاربة التي يعتمد عليها طالب العمل قد يساعدك في إجراء مقابلة تكشف لك أكثر مما ترغب في معرفته.

تذكر أن طالبي العمل الذين يتمتعون بالخبرة سيفعلون ويقولون كل ما يظنون أنه مطلوب للحصول على العمل. عندما يتم توظيفهم،

سيعرف الأذكاء منهم أنهم يتمتعون بأفضلية، وسيحاولون غالباً إعادة توصيف العمل بما يتناسب معهم، أو يلقون بلائمة أي فشل على الافتقار للتدريب والدعم.

أحرص على عدم تقديم أي توقعات غير واقعية. بغض النظر عما تقوله عن العمل في المقابلة، يسمع الناس دائماً ما يرغبون في سماعه. سيتذكرون دائماً الأجزاء من توصيف العمل التي تقيدهم، ويقللون من أهمية الأجزاء التي قد تقف نقاط ضعفهم عائقاً في سبيل تحقيقها. عندما يتسلمون مهام عملهم، وبأكبر عزم في العالم، قد يعارضون أي اقتراح بأنهم هم، وليس النظام أو المدير، مسؤولون عن أي فشل في الأداء.

ينبغي أن يحتفظ مدير التوظيف بسيطرته على سير المقابلة. هذا يعني، عموماً، البدء ببعض الدعابات وإنشاء نوع من العلاقة، وتوضيح التوقعات التي تحيط بالعمل، والانتقال إلى الأسئلة المتوقعة، ثم إخراج المرشح عن الخط الذي كان قد رسمه لنفسه، وتركه أخيراً مع فكرة واضحة عن موقعه. ستكون لدى المرشح، فيما يتعلق بهذا الجزء، تصوّره الخاص لسير الأمور في ذهنه - يبدأ بحديث قصير، ينتقل إلى التوافق بين الوظيفة وطالب العمل، وفي النهاية إنهاء المقابلة. لنأخذ النقاش من وجهة نظره:

حديث قصير: إذا لم يكن هناك شيء غير اعتيادي يحصل، فإن ذكر حالة الجولا تنفع أياً من الطرفين. سيجد طالب العمل الذكي أرضية مشتركة أكثر وضوحاً، ويعبر، مثلاً، عن اهتمامه وحسن اطلاعه على

عمل الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أو خبرة مشتركة معه. انتبه لمهمة المرشح الصغيرة تلك: هل يُظهر اهتماماً شديداً بمجال معين أم أنه يقدم شكاوى وأعداء؟ يمكن أن يوحي حديثك عن اهتمامات طالب العمل بأن الشركة ستكون مكاناً جذاباً ومريحاً له.

التوافق: بهذا الصدد، تقع على من يقوم بإجراء المقابلة مسؤولية توضيح أي أسئلة بشأن طبيعة المنصب، ثم منح المرشح فرصة تقديم اقتراح. السماح للمرشح بتولي زمام الأمور لبعض الوقت يمكن أن يكشف كثيراً مما يدور في داخله: هل يفهم العمل؟ هل هو متحمس جداً للعمل أم أنه يتظاهر بذلك؟ هل لديه فهم واقعي لمنصبه المحتمل في هيكلية الشركة، أم أن تقديراته مبالغ فيها؟ هل هو مستعد لأن يتعلم؟

يمكن أن يدفع الإصغاء الجيد الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة إلى طرح أسئلة أخرى، قد يؤدي بعضها إلى إخراج طالب العمل عن الخط الذي رسمه لنفسه: في هذا الموقع، ستكون أقل استقلالية مما كنت عليه في عملك السابق، كيف ستتعامل مع ذلك؟ هل يلبي راتب والتزامات هذه الوظيفة احتياجاتك؟ لديك بالتأكيد عدد من المهارات التي نبحث عنها، لكن كيف تخطط للاندماج بسرعة فيما يبدو، بالمحصلة، أنه مجال مختلف جداً؟ ما شعورك بشأن تقديم تقارير إلى -أو الإشراف على- شخص يشغل منصبك نفسه في شركة أخرى؟ ما العلاقات الخاصة -الموارد أو العملاء المحتملون- التي ستفيدنا بها، وستميزك عن طالبي عمل آخرين؟

إنهاء المقابلة: عند هذه المرحلة، سيتوقع المرشح أن يعرف شيئاً عن موقعه. سيتوقع أن يطلب منه الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة طرح أسئلة أخرى عن العمل؛ وتتضمن غالباً الفوائد، وفرص اقتطاع وقت خاص على نحو مرن، وإمكانيات الترقية. عندما يعطي الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة إشارة النهاية، ينبغي أن ينتبه إلى أن طالب العمل قد فهم الأمر وأنهى اللقاء بلباقة. سيكون لذلك غالباً تأثير كبير على قدرة الموظف المستقبلية في إدارة الوقت والاستجابة لإشارات اجتماعية.

في أثناء كل ذلك، كن صريحاً بشأن فرص المنصب وقيوده. يتضمن ذلك السماح للمرشح بمعرفة الطريقة التي سيتم تقويمه بها. احرص على أن تصله تلك الرسائل.

ينبغي أن يعرف الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أيضاً الأشياء التي لا يمكن السؤال عنها. قائمة الأسئلة المحظورة ليست لك وحدك، لأن هناك قوانين، اتحادية ومحلية، بشأن ما هو خارج الحدود. إذا لم تكن تعرف القوانين في تشريعات بلدك، فتوثق من الاطلاع عليها سلفاً مع شخص في الموارد البشرية. عموماً، المبدأ الأساسي هو الابتعاد عن موضوعات مثيرة للجدل أو شخصية، إلا إذا أثارها طالب العمل. ليس من شأنك الاستفسار عن معتقداته السياسية، أو الدينية، أو العرقية، أو الجنسية. هناك أسئلة حساسة جداً من الناحية القانونية تتضمن حالة المرشح الطبية، إصابته بإعاقة بدنية، اتخاذ إجراءات قانونية أو إدارية سابقاً بحق أرباب عمله، تعرضه للطرد، احتياجه لطلبات تأمين خاصة، أو إن كان لديه سجل جنائي.

## لا تستبعد بسرعة مرشحاً يبدو «مؤهلاً أكثر من اللازم».

أحياناً، خاصة إذا لم تشعر بوجود «انسجام»، فقد تختار وصف ثقافة شركتك. «نحن شركة يؤدي فيها التسلسل الهرمي دوراً كبيراً» أو «يمكن لأي شخص هنا دخول مكتب الرئيس في أي وقت». عادة، سيتكلم المرشح عن ظروف شخصية؛ ليتثبت أن عمله يمكن أن يتوافق معها («والدتي مريضة، وقد أكون بحاجة إلى أخذ إجازة غير متوقعة؟»). اشكره على صراحته، وأخبره إذا كان ممكناً أن يتوافق عمله مع مثل تلك الظروف.

تقادي أيضاً أسئلة عامة جداً سيجد المرشح صعوبة كبيرة في الرد عليها. «أخبرني عن نفسك» لن تقود على الأرجح إلى أي شيء مثمر. بدلاً من ذلك، انتقِ خصائص من سيرة المرشح الذاتية، واطلب منه أن يشرح كيف يمكن أن تتوافق مع العمل. أو إذا لاحظت مدة طويلة من البطالة، فقد تسأل: «ماذا كنت تفعل منذ آخر وظيفة لك؟». قد تتراوح الإجابات من التدبير المنزلي إلى العمل على مشروعات شخصية، وقد تقود تلك إلى طرح أسئلة مثيرة للاهتمام. لا تفترض أنه بسبب عدم ثبات المرشح في عمل مدة طويلة فإنه غير مناسب لوظيفة يتعرض من يقوم بها لضغوط كبيرة. ولا تضغط كثيراً لمعرفة سبب عدم بحث ذلك الشخص عن عمل في تلك المدة. بالرغم من أنه لا ضير من سؤال

المرشح عن السبب الذي يدفعه للبحث عن عمل جديد، إلا أنه من غير المناسب عادة سؤاله عن الوظائف الأخرى التي يسعى خلفها.

في كل هذا، ليكن دليلك قاعدة أنك تحاول إجراء حديث، وليس الدخول في مبارزة كلامية.

### تقويم المقابلة

غالباً، المرشح الذي يترجع على القمة بجاذبيته الشخصية ليس الأفضل للعمل. يمكن أن يحدث ذلك لعدد من الأسباب الطبيعية والبشرية: قد تحب الشخص، تذهلك مؤهلاته، أو حتى تتأثر تعاطفاً مع وضعه الشخصي. قد تؤدي أي من هذه العوامل دوراً شرعياً في قرار التوظيف. لكن قبل أن تقدم أي عرض، خذ بعض الوقت لتتخلص من تأثير الشخصية، وتتوثق من تطابق المرشح الأفضل مع القائمة التي قمت بإعدادها باديء الأمر.

حاول أن تحدّد ما إذا كان الشخص سيشعر بالسعادة في الوظيفة. على نحو متزايد في سوق اليوم، يتم إقصاء مرشحين؛ لأنهم «مؤهّلون أكثر من اللازم». لكن إذا كنت تظن أن طالب العمل يفهم الموقف، فقد لا تكون تلك عقبة أمام التوظيف؛ وفي الواقع، قد تخسر مسهماً عالي القيمة. لا ينبغي أن يخاف المدير الجيد من فكرة توظيف مرؤوس مؤهل تأهيلاً عالياً إلا إذا كان سجله الوظيفي يُظهر أنه ليس سهل الانقياد. على العكس، قد يكون مرشح يبدو غير مؤهل كما ينبغي على قدر المسؤولية إذا كان لديه حماسة وطموح كافيان.

عند إجراء مقارنة بين موظف من الشركة ومرشح من خارجها، تذكر أن الموظف أكثر قدرة على تحقيق النجاح لأن أهل البلد أدرى بشعابها. يستطيع المرشح من خارج الشركة نقل مهارات ووجهات نظر جديدة إلى الشركة. بالنظر إلى الموقع المفترض، ينبغي أن تسأل: أي مزيج من تلك القدرات مهم أكثر؟

وبالطبع، تكلم مع آخرين في شركتك كانوا قد قابلوا المرشح. سيساعدك هؤلاء في التغلب على أي نزعات سلبية قد تظهر نتيجة عدم انجذابك الشخصي للمرشحين للعمل. على المستوى نفسه، أخيراً، ينبغي أن تعير اهتماماً لمشاعرك، لكن بتنظيم مقابلات ممتازة، يمكن أن تجعل ذلك في حدوده الدنيا قدر الإمكان.

---

### قراءات إضافية

*Best Answers to the 201 Most Frequently Asked Interview Questions* by Matthew J. DeLuca (1997, McGraw-Hill)

*Interviewing* by Arlene S. Hirsch (1996, Wiley)

*Power Interviews* by Neil Yeager and Lee Hough (1990, Wiley)





## إجراء مقابلة اختبار لتطوير عملية التوظيف

ميليسا رافوني

ما أكبر عقبة أمام تنمية عملك؟ عندما طرحت على مديرين هذا السؤال، كانت الإجابة في تسع مرات من أصل عشرة «العثور على موظفين جديرين». إنها مشكلة حقيقة، خاصة في هذه الأيام التي تبلغ بها نسبة البطالة 4%. تريد توظيف أشخاص يعملون بأسرع وقت ممكن - لكنك تريد أيضاً أن يكونوا أشخاصاً مناسبين. ينبغي أن توازن بين الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة والحاجة إلى الدقة في عملية اتخاذك للقرار. إحدى الأدوات المفيدة التي يتم إغفالها غالباً لتطوير عملية التوظيف هي تقنية معروفة باسم مقابلة الاختبار.

يصف الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة سيناريو يوضح مشكلة عمل قد يواجهها المرشح في وظيفته. ثم، في أثناء المقابلة، يُتوقع من المرشح أن يطرح سلسلة من الأسئلة، ويقدم في نهاية المطاف حلاً للمشكلة. إذا كنت الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، مثلاً، فقد

تصف صناعة وتسأل المرشح عن الإستراتيجية التي سيستخدمها لتطوير عمل جديد في هذا السوق.

كانت شركات استشارات إستراتيجية تلجأ إلى مقابلة الاختبار منذ سنوات. مع دخول مكنزي McKinsey وجيميني Gemini للاستشارات مجال الأعمال، كانت قد أدخلت هذه التقنية معهما. فريتو-لي Frito-Lay، جونسون وجونسون Johnson & Johnson، كرافت Kraft، مايكروسوفت Microsoft، ودل Dell بين الشركات التي تستخدم هذه التقنية، وهي تنتشر الآن إلى صناعات تقليدية مثل تجارة التجزئة. تقول جينفير جويس، مديرة المشروعات في قسم التخطيط الإستراتيجي في ستابلس Staples: «تسمح لنا مقابلة الاختبار برؤية كيف يتعامل مرشح مع سؤال إستراتيجي، ويقدم حلولاً محتملة... تحدّد بدقة أيضاً أولئك الذين يستطيعون رؤية الصورة الكبيرة».

تقليدياً، كانت مقابلة الاختبار قد ركّزت على امتحان قدرات حل المشكلات. يقوم الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة إطار عمل المرشحين في التصدي لعلاج مشكلة، ومنطقهم، وخيارات أسئلتهم. يقول ستيفن إتش. جورج، مدير الإنتاج في مكنيل McNeil للرعاية الصحية، وهي قسم من جونسون وجونسون: «تتضمن الحالات التي استخدمها عادة إما إطلاق منتج أو إنقاذ عمل يتراجع. مثلاً، كانت إدارتك قد طلبت منك إطلاق شامبو جديد في السوق - أطلعني على خطوات قرارك لوضع إستراتيجية إطلاق».

لكن يمكن للأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة اختبار مهارات أخرى أيضاً غير حل المشكلات. يستطيع شخص يقوم بإجراء مقابلة في مكنيل، مثلاً، اختبار فطنة المرشح بسؤاله عن الطريقة التي يتبعها في التسعير وتوقعاته للمنتج. يمكن سؤال المرشحين للعمل في المبيعات عن الطريقة التي سيقدمون بها منتجاً لعميل محتمل. تتضمن إحدى الحالات المفضلة لدي القول لمهنيين تقنيين: إن عملهم هو جمع ما يلزم لنظام معلومات جديد من قسم لا يتعاون أفرادهم معهم، ثم سؤالهم عن الطريقة التي سيفعلون بها ذلك.

تأتي قوة مقابلة الاختبار من أنها تضرب أكثر من عصفور بحجر واحد:

تقدم مواقف حقيقية مما يجري على أرض الواقع. إنها فرصة لرؤية كيف يعمل ذهن أحدهم دون تحضير سابق. يسمح لك ذلك بتقويم مرشحين لديهم إجابات جاهزة سلفاً عن أسئلة تقليدية مثل: «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟».

تساعد المرشحين على أن يفهموا العمل فهماً أفضل. كان هناك العديد من المرشحين الذين قدموا حلاً لحالة معينة، وقالوا: «لم أكن أفهم تماماً العمل قبل المقابلة؛ وقد منحني هذا فهماً أفضل لما تتطلبه عليه».

تختبر مجموعة من المهارات. يمكن لمقابلة الاختبار أن تبرز خصائص مثل التفكير الإستراتيجي، والقدرة على التحليل والحكم، إلى جانب مجموعة من مهارات الاتصال، بما فيها الإصغاء الفاعل، والاستجواب،

والتعامل مع المواجهة. تعد مقابلة الاختبار خاصة بمواقع ليس لها خلفية «مناسبة» أو مرشح «تقليدي» - أي، ليست هناك شروط تتضمن درجة علمية أو خبرة- وتسمح لك بوضع الجميع على المستوى نفسه.

ينطوي استخدام تقنية مقابلة الاختبار على مخاطر وسلبيات. يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً ، وقد تثير انزعاج المرشحين، وتجعلهم يشعرون بعدم الارتياح أو العصبية. ينبغي أن يولي الأشخاص الذين يقومون بإجراء مقابلة اختبار عناية للوقت، يشرحون بوضوح أهداف الحالة التي يتم تقديمها، ويوضحون أنه لا يوجد جواب صحيح. نظراً لأن هذه التقنية لا يمكنها اختبار كل الخصائص، ينبغي عدم استخدامها وحدها. مثلاً ، لا اختبار أمور مثل التعاون مع الزملاء، أو الابتكار، أو القدرات القيادية، ينبغي أن يفكر الأشخاص الذين يقومون بإجراء مقابلة ببدائل مبتكرة مثل التمارين الجماعية. أهم شيء هو أن تحدد ما تريد التوثق منه، وأن تصمم اختباراً يتعلق بعمل شركتك. يمكن أن تكون مقابلة الاختبار إضافة قيّمة لعملية توظيف منظمة جيداً يجري تقويمها وتطويرها باستمرار.

## مقابلة مشرفين محتملين مع ريتش ويلنر

لا شيء أكثر أهمية من علاقة موظفة مع رئيسها. كانت دراسات عدة قد أظهرت أن ذلك هو حجر الأساس في تحقيق أداء رائع، والتزام طويل الأمد، ورضا الموظفين على مستويات الشركة كافة. لكن بالرغم من أن معظم مديري التوظيف سيولون عناية للتوافق الشخصي بين أنفسهم والمرشحين للعمل، إلا أن قلة من الموظفين المحتملين يولون هذا العنصر كثيراً من الاهتمام - غالباً ما يأسفون على ذلك إذا اكتشفوا لاحقاً أنهم لا يتوافقون مع مشرفيهم.

هناك طرق يستطيع بها المرشحون للعمل أن ينوؤوا بأنفسهم عن هذا المصير، كما يقول ريتش ويلنر، نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية في ديفيلوبمنت دايمشنز Development Dimensions الدولية، الذي يركز على مساعدة الشركات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. يقدم نصائح بشأن طريقة البدء بنقاشات صريحة مع مشرفين محتملين - وكيف يمكن الحصول على لمحات إلى شخصياتهم - وهو أمر مهم في إقرار طريقة تقويم داخلية جديدة ومقابلة أشخاص لمنصب في شركة مختلفة.

لماذا لقاء مرشحي العمل مع مديرهم المحتمل مهم؟

السبب الرئيس الذي يدفع الناس لترك وظائفهم هو علاقتهم مع مشرفهم. ليس بسبب الراتب، أو الفوائد، أو حتى بسبب هيكلية القسم؛ وإنما لأنهم لا يتوافقون مع المشرف عليهم.

يمنح لقاء المشرف المحتمل للمرشح فرصة أفضل لتحديد ما إذا كان يجده شخصاً يمكن أن يحترمه ويطوّر علاقة جيدة معه. إذا شعر أن هناك توافقاً جيداً مع المشرف، فعندها إذا تم توظيفه، فسيكون أسعد حالاً وأكثر اندماجاً في الشركة.

ألا يكون المدير الذي يحتاج إلى ملء شاغر أقل صراحة مما هو عليه فعلاً؟

لا ينبغي أن تتجاهل ذلك كلياً، لكن إحدى الطرق لمعالجة الموضوع هي السؤال عن أمور محدّدة. ينبغي أن تمنحك أربعة أو خمسة أسئلة أساسية صورة جيدة عن أسلوب المشرف.

أسئلة مثل «ما أسلوب العمل الذي تتبّعه؟» أو «هل تظن أن تفويض السلطة أمر مهم؟» أو «هل لديك فرص للنمو والتطور؟» لن تفي بالغرض. بدلاً من ذلك، أسأل عن أمثلة محدّدة: «كيف جعلت شخصاً من فريقك يترقّى بنجاح؟ قد ساعدت شخصاً على تحقيق أهدافه المهنية؟ هل يمكنك منح أمثلة عن التقنيات التي تستخدمها لجعل أفراد فريقك يتعاونون معاً على نحو أفضل؟».

أي تفاصيل ينبغي أن تبحث عنها؟

يرغب الجميع تقريباً في الحصول على فرص للارتقاء في العمل، ولا يرغب أحد في أن يبقى في مكانه إلى الأبد. أيضاً، هل يمتلك المشرف مهارات إصغاء جيدة؟ وهل نوعية الأسئلة التي يطرحها تشير إلى أنه مهتم فعلاً بك وبإقامة أفضل علاقة عمل معك؟

بخلاف هذه الأشياء، ليست هناك أي ميزة عامة جديدة بأن تبحث عنها. الأمر يتعلق بتحديد الظروف الأفضل لك كفرد. عند بعض الموظفين، من المهم أن يكون المدير شخصاً يقدم إرشادات كثيرة. وعند آخرين، قد لا يكون ذلك مهماً مثل الحصول على مساحة حرية واسعة.

هل يمكنك التوصل إلى استنتاجات مؤكدة بناءً على الطريقة التي يتفاعل بها مشرف مع فريقه؟

من غير المؤكد أن تحظى بفرصة كبيرة للقيام بذلك، ما عدا ربما رؤية كيف يتفاعل مع موظفين آخرين. لكن حتى ذلك يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة - الطريقة التي يتعامل بها مع هؤلاء الأشخاص يمكن أن تخبرك شيئاً عن ذكائه (تفاعله) الاجتماعي.

سيكون مناسباً تماماً، على أي حال، خصوصاً إذا كنت تتولى زمام الأمور، أن تطلب مقابلة بضعة أشخاص يعملون مع المشرف. يمكن أن يزودك ذلك بصورة كاملة عن تحديات وفرص العمل.



هل هناك طرق أخرى غير مباشرة لاكتشاف ما يريد المشرّف حقاً؟

ماذا توحى لك نبرة صوت وأسلوب كلام المشرّف المحتمل؟ هل يجيب عن أسئلتك؟ انتبه لإشاراته غير الشفوية، أيضاً. مثلاً، هل ينظر في عينيك مباشرة؟ ماذا يوجد على مكتبه؟ كل هذه الأشياء يمكن أن تخبرك بالقليل عن قيمه، وشخصيته، وأسلوب إدارته. إضافة إلى ذلك، انظر إلى الطريقة التي عوملت بها في أثناء عملية المقابلة. ستجد دلائل ليس عن مديرك المحتمل فقط، وإنما عن ثقافة الشركة أيضاً.



## لا تطرح هذه الأسئلة!

كيف تتفادى خرق القانون

في مقابلة عمل؟

هيدر سي. لستون

استهل رئيس الشركة كلامه بالقول: «ليس مسموحاً لي حتماً أن أطرح عليك السؤال الآتي، لكنني أريد أن أعرف إذا كنت متزوجة أو تخططين للزواج قريباً، لأن نساءً يتركن العمل بتلك الطريقة». كان عمري 28 سنة، عزباء سعيدة، وأكرس كل وقتي لعملتي - لهذا أجبت عن السؤال الذي لم يكن مفروضاً أن يطرحه. قلت: «لا»، لم تكن لدي أي خطط لإجراء تغييرات في حياتي الشخصية. كنت مستعدة للالتزام مع الشركة، ولم تكن أي التزامات عائلية مزعجة ستعيق ذلك. حصلت على العمل، لكنني ندمت على إجابتي تلك. بالتعاون مع رئيس الشركة، كنت قد خرقت عن غير قصد مني قانوناً ألزم به - قانوناً تم تشريعه لمنحنا جميعاً فرصة عادلة في كسب قوتنا في عالم مليء بالأحكام السابقة.

حتى إذا وثقت أنك ستكون عادلاً، لديك مسؤولية قانونية، بوصفك صاحب عمل، لتعرف الأسئلة المناسبة التي ينبغي طرحها على مرشحين

يتقدمون بطلبات توظيف في شركتك. تمتلك «لجنة تكافؤ فرص العمل» التي أسست بموجب الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية لعام 1964، السلطة لحمايةنا من تمييز خاطئ في التوظيف. القوانين ذات الصلة التي تفرضها اللجنة هي:

الفقرة السابعة من قانون الحقوق المدنية لعام 1964. الذي يحظر التمييز في العمل على أساس العرق، واللون، والدين، والجنس، والبلد الأم.

قانون التمييز على أساس العمر في العمل لعام 1967. الذي يحظر التمييز على أساس العمر لأشخاص بلغت أعمارهم 40 سنة أو أكثر.

الفقرتان الأولى والخامسة من قانون الأمريكيين المعوقين لعام 1990. الذي يحظر التمييز على أساس الإعاقة الذهنية أو الجسدية.

(نصوص كل تلك القوانين متوافرة على موقع «لجنة تكافؤ فرص العمل» الإلكتروني [www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov)، أو يمكن الاتصال بالرقم 4000-800-669).

### لا تسأل عن فئات محمية

كيف يمكن أن يؤثر هذا فيك بوصفك صاحب عمل وشخصاً يقوم بإجراء مقابلة؟ يقول توماس إتش. نيل، رئيس توماس هيدسون، شركة استشارات موارد بشرية، وعضو اللجنة الوطنية للتنوع في أماكن العمل

في جمعية إدارة الموارد البشرية: «لا يمنعك قانون الحقوق المدنية الاتحادي من السؤال عن كل ما ترغب به عدا العمر [فوق 40]».

عليك مسؤولية قانونية، بوصفك صاحب عمل،  
بأن تعرف الأسئلة المناسبة  
التي يمكن أن تطرحها على مرشحين للعمل.

«المشكلة هي أن المعلومات التي تحصل عليها إذا طرحت أسئلة معينة قد توقعك في مشكلة. لهذا السبب مهمة قسم الموارد البشرية هي مساعدة الناس على تفادي مشكلات محتملة بالابتعاد عن أنواع معينة من الأسئلة». تلك الأسئلة، على نحو طبيعي، خطيرة أيضاً سواء كانت في طلبات توظيف مكتوبة أو تم طرحها شفاهاً في مقابلات عمل. تقدم لجنة ماساشوستس لمكافحة التمييز توضيحاً للقاعدة العامة، والذي يمكن أن يتم توظيفه كدليل لتطبيق القانون الاتحادي أيضاً: «ينبغي على صاحب العمل بوجه عام عدم طرح أي سؤال في طلب التوظيف أو في أثناء مقابلة عمل يمكن أن:

• يحدّد أن طالب العمل يقع ضمن فئة خاصة.

• يؤدي إلى إبعاد أشخاص يقعون ضمن فئة خاصة.

• لا يكون أساساً مقبولاً لتوقع النجاح في العمل».

يحدّد قانون حقوق الإنسان في ولاية نيويورك استثناءً مهماً للحظر العام على التمييز، يتمثل في وجود «ضرورة مهنية حقيقية»: «يُسمح بوضع شروط قبل التوظيف تتعلق بعمر طالب العمل، أو عرقه، أو

عقيدته، أو لونه، بلده الأم، جنسه، حالته الاجتماعية أو إصابته بإعاقة، إذا كانت هذه الأشياء تمثل ضرورة مهنية حقيقية».

### أسوأ تسعة أسئلة

تلك عينة من حقل قانوني شائك. لنكن أكثر تحديداً الآن. إليك بعض الأمثلة عن الأشياء التي ينبغي تفادي طرح أسئلة عنها:

#### 1. «كم عمرك؟» أو «في أي عام ولدت؟».

يمكن أن تسأل إذا كان عمر طالب العمل أكثر من 18 سنة. عملياً، يقدم القانون الاتحادي حماية من التمييز على أساس العمر فقط للأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 40 سنة أو أكثر، لكن من الأفضل عدم طرح أسئلة مثل «هل عمرك أكثر من 39 سنة؟». ينبغي أن تتفادي أيضاً لغة مخصصة لاستنباط معلومات عن العمر، مثل «متى تخرجت في الجامعة؟».

#### 2. «هل أنت متزوج؟» (أو خاطب، أو مطلق) أو «هل تفضلين أن ندعوك سيدة أم آنسة؟».

انس الأمر. يمكن أن تسأل إن كانت لدى المرشح مسؤوليات قد تتعارض مع متطلبات محددة للعمل؟ مثل السفر. لكن إذا سألت نساء عن هذا الأمر، فمن الأفضل أن تتوثق من طرح السؤال نفسه على المرشحين الذكور أيضاً. الحالة الاجتماعية، وفقاً لروبرت ساندرز، مدير مكتب لجنة تكافؤ فرص العمل في بوسطن، لا تقع بحد ذاتها ضمن الفئات المحمية. لكن إذا تبين أنك تعامل الرجال والنساء بأسلوب مختلف بسؤال أفراد أحد الجنسين عن حالتهم الاجتماعية، فسيعد ذلك

خرقاً لـ «المساواة الجنسية»، مما يعني أنه تمييز على أساس الجنس. (ومجدداً، تمنع بعض الولايات السؤال عن الحالة الاجتماعية).

3. «هل تذهب إلى دار العبادة؟» أو «ما الأعياد الدينية التي تلتزم بها؟».

لا ينبغي أن تسأل عن المعتقدات أو الطوائف الدينية إلا إن كنت توظف أشخاصاً لمؤسسة دينية. تقول كارين والش، مديرة التوظيف وعلاقات الموظفين في أول كنيسة للمسيح (عليه السلام) First Church of Christ، في بوسطن: «يعد الدين في هذه المؤسسة ضرورة مهنية حقيقية. مهمتنا هي الترويج لديننا، وسيكون صعباً على أولئك الذين لا يفهمون الدين الالتزام بتعاليمه والقيام بمهمة الاتصال مع العامة بشأنه. إذا استطعت العثور على نصراني متدين، فسأفتح له الأبواب دون أن ينعني أحد بالتمييز. العمل لمؤسسة دينية لا يمنحني الحق، مثلاً، للقول: إنتي أفضل بروتستانتياً على يهودي».

### الالتزام بقوانين الولاية والمقاطعة أيضاً

كن واثقاً أنك تعرف قوانين المناطق المختلفة ذات الصلة بعملك. تشرّع معظم الولايات وبعض الحكومات المحلية قوانين مكافحة تمييز خاصة بها، توسّع غالباً نطاق الحماية التي تقدّمها الحكومة الاتحادية. مثلاً، تضيف لجنة ماساشوستس لمكافحة التمييز «الأصل الجنسي» إلى قائمة الفئات المحمية ضمن منظومتها القانونية. تضيف فيرجينيا ونيويورك «الحالة الاجتماعية» و«العمر» إلى قائمتيهما للفئات المحمية.

يحمي القانون الاتحادي فقط أولئك الذين تجاوزوا 40 سنة من التمييز على أساس العمر، لكن ولايتك قد تطلب منك عدم الحصول إلا على إثبات عمر المرشح يتجاوز 18 سنة. لا تقدم ولاية نيويورك حماية خاصة من التمييز على أساس الأصل الجنسي، لكن مدينة نيويورك تقدم مثل تلك الحماية. وتقدم بعض الولايات حماية خاصة لأشخاص مصابين بفقر الدم المنجلي (الذي يمكن ربطه بالتمييز على أساس العرق).

#### 4. «ما لغتك الأم؟»

إذا كان العمل يتطلب إتقان لغة معينة، يمكنك بالطبع أن تسأل طالب العمل إن كان يجيدها. بخلاف ذلك، تفادَ طرح مثل هذا السؤال؛ لأنه قد يقدم لك معلومات عن البلد الأم.

#### 5. «من أين جاء والداك؟»

يمكن أن تسأل إن كان طالب العمل مؤهلاً قانونياً للعمل في الولايات المتحدة؟ لكن تفادَ أي أسئلة أخرى قد تشير إلى الجنسية الأصلية أو البلد الأم.

#### 6. «ما اسمك قبل الزواج؟»

ليس من شأنك. قد تسأل، على أي حال، ما إذا كانت المرشحة قد عملت لشركتك من قبل باسم مختلف؟

#### 7. «ما لون بشرتك أو جلدك؟»

كن رزيناً. العرق واللون لا يعدّان «ضرورة مهنية» لأي عمل.



## 8. «هل تم اعتقالك من قبل؟».

لا تفكر في ذلك. من المقبول، على أي حال، سؤال المرشح إن كان قد أُدين بجريمة من قبل؟ على الرغم من أن الأسئلة المتعلقة بالاعتقال قد لا تبدو على علاقة مباشرة بقانون الحقوق المدنية، لكن هناك منطق في الأمر، وفقاً لنيل، يشرح: «إذا نظرت إلى عينة من الأشخاص الذين يتم اعتقالهم في الولايات المتحدة دون أن تتم إدانتهم، فسنجد أن معظم هؤلاء ينتمون إلى أقليات. لهذا جعل حالات التوقيف أحد العوامل في عملية التوظيف قد يبدو أمراً مشروعاً بالظاهر لكنه يشير إلى تمييز ضد الأقليات في الواقع». وتذكر أن ولايات معينة تحظر تماماً أي أسئلة تتعلق بسجلات الاعتقال و/أو الإدانة.

## 9. «هل تعاني من أي إعاقات؟».

يقول ساندرز: «منذ 1964، من الأفضل أن تعيش تحت صخرة على ألا تعرف متطلبات الحقوق المدنية الأساسية. لهذا معظم الأسئلة والحالات التي نتلقاها في لجنة تكافؤ فرص العمل هي عن أمريكيين يخضعون لقانون الإعاقة، الذي أضحى الآن نوعاً من المنع الذي نقوم بتطبيقه». الوثيقة التي يمكن أن تساعدك على فهم هذا القانون هي «دليل تنفيذ قانون الأمريكيين المعوقين: أسئلة عن الإعاقة وفحوص طبية ما قبل التوظيف» الصادر في 1995، الذي يمكن الحصول عليه من لجنة تكافؤ فرص العمل. يمنع القانون طرح أسئلة مباشرة عن موضوعات محظورة (مثل: «هل أنت معوق؟») وأسئلة غير مباشرة

يمكن الاستفادة منها «لاستنباط معلومات عن إعاقة» (مثل: «هل تلقيت تعويض إصابة عمل من قبل؟»).

يمكن أن تسأل إن كان طالب العمل قادراً على أداء واجبات عمل محدّدة. يمكن أن تطلب منه، حتى إثبات قدرته على القيام بذلك، طالما أنك تطلب من كل المرشحين للعمل نفسه إثبات قدرتهم على ذلك. و-لا تقلق- لديك الحق في السؤال عن أي مشكلات صحية قبل تقديم عرض نهائي بالعمل. هدف هذا القانون هو «عزل رأي صاحب العمل بمؤهلات طالب العمل غير الصحية عن أي رأي بحالة طالب العمل الصحية». لهذا، يقول قانون الأمريكيين المعوقين: «يمكن لصاحب العمل طرح أسئلة تتعلق بالإعاقة، ويطلب إجراء فحوصات طبية لطالب العمل فقط بعد أن يقدم له عرض عمل مشروط».

### العرق واللون لا يعدان «ضرورة مهنية» لأي عمل.

تقول والش: «هناك عادةً عنصر شخصي في التوظيف، لكن القوانين جيدة؛ لأنها تذكّرنا جميعاً بأن علينا التفكير فيما نفعله. إذا كانت لديك نزعة طبيعية لتوظيف أشخاص يشبهونك تماماً، مثلاً، فسيكون عليك أن تتوقف الآن، وتقول: (مهلاً - هل هناك أي سبب يجعل شخصاً في كرسي متحرك لا يستطيع القيام بهذا العمل؟».

أحد التحديات التي تتعلق بمقابلة العمل هي أنها ليست عملية آلية يمكن التحكم فيها تماماً. إنها أساساً محادثة بين شخصين، يحاولان

معرفة إن كانا سيشعران بالسعادة، وهما يلتقيان عند آلة النسخ خمسة أيام في الأسبوع في أثناء سنوات عدّة قادمة. الخصائص البشرية في انتقاء موظفين جدد تجعل من الطبيعي أن نرغب في إضفاء بعض اللمسات الإنسانية على اجتماعاتنا الأولى معهم أيضاً. يقول دان يلتون، نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية في غراي Grey للاتصالات التي تتخذ من مدينة نيويورك مقراً لها: «يفضّل معظم الناس إجراء مقابلة غير رسمية. لهذا تظهر تلك الأشياء دائماً -سيأتي الناس على ذكر أن لديهم أطفالاً أم لا، والشخص الذي يعيشون معه- وذلك رائع. لكنني أسأل عن أشياء ذات علاقة بالعمل فقط».

**أين تبحث، ومع من تتصل للحصول على مزيد من المعلومات**

تقول دوركا غوميز، مفوضة لجنة ماساشوستس لمكافحة التمييز: «من الصعب إبقاء كل ذلك في ذهنك، وما هو مسموح وما هو ممنوع، وقد يصبح الأمر معقداً جداً. لكننا نقدّم «دليل حقائق أسئلة ما قبل التوظيف» لأرباب العمل. ويمكنهم دائماً الاتصال بنا إذا كان لديهم استفسار. من الأفضل أن يكون الشخص واثقاً مما يسأله. يبدو أن بعض أرباب العمل يخافون منا، لكنهم عملاًؤنا أيضاً؛ ولا ينبغي أن تكون علاقتهم معنا عدائية». يقدّم قسم حقوق الإنسان في ولاية نيويورك أيضاً وثيقة مفيدة هي: «قواعد أسئلة ما قبل التوظيف». يمكنك قراءتها على موقعهم الإلكتروني [www.nysdr.com](http://www.nysdr.com) أو الاتصال بالرقم 212-961-8400 للحصول عليها.

والقيود ذات الصلة الموجودة في قانون الحقوق المدنية لعام 1964 مفصلة على أكمل وجه في «إرشادات أسئلة ما قبل التوظيف» التي أصدرتها لجنة تكافؤ فرص العمل في 1981، التي يمكن الحصول عليها بالاتصال بأرقام اللجنة 800-EEOC-669.

ولأولئك الذين يرغبون في معرفة المزيد تقيم لجنة تكافؤ فرص العمل برامج تدريب ومساعدة تقنية منتظمة. تتوافر المزيد من المعلومات عنها على موقعها الإلكتروني [www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov) أو بالاتصال بالرقم 800 - 669-4000. يمكن الاتصال بجمعية إدارة الموارد البشرية، الموجودة في ألكسندريا، فيرجينيا، على الرقم 3440 - 703-548 أو [www.shrm.org](http://www.shrm.org).

### قراءات إضافية

*Fair, Square, and Legal: Safe Hiring, Managing & Firing Practices to Keep You and Your Company Out of Court* by Donald H. Weiss (1995, AMACOM)

*Hiring the Best: A Manager's Guide to Effective Interviewing* by Martin Yate (1993, Adams Media Corp.)



## تقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل

لم تعد المهارات التقنية الصحيحة والمعرفة بالصناعة كافية بعد الآن لتحديد الموظف «المثالي». إضافة إلى المهارات والمعرفة، ينبغي أن يتوافق الموظفون الجدد مع ثقافة قسمك أو شركتك. ذلك يعني أنهم ينبغي أن يتحلّوا بالقيم التي تشدّد عليها شركتك، إضافة إلى المواقف وأنماط السلوك (مثل اللطف مع العملاء، والانفتاح على أفكار جديدة، والذكاء العاطفي) الضرورية لدعم إستراتيجية شركتك التنافسية.

تقدم المقالات في هذا الفصل أساليب لتقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل - بما في ذلك استخدام اختبارات للشخصية وطرح أسئلة تتعلق بالسلوك خلال المقابلات. لكن التوثق من وجود انسجام جيد مع ثقافة العمل يتطلب منك أيضاً، بوصفك مديراً، أن تكون مستعداً لتوظيف أشخاص يختلفون عنك تماماً في المزاج والقدرات - وهكذا فإن كل شخص من أفراد فريقك يصبح شخصية متممة في العمل. مثلاً، لجمع فريق من الطراز الأول، قد تحتاج إلى انتقاء وافدين جدد

يملكون نزعة إدارية قوية. وكما ستري، سيكون عليك أنت أيضاً أن  
تطور إستراتيجيات للتعامل مع النزاع المؤكد الذي سيظهر عندما يعمل  
أشخاص يتمتعون بأمزجة مختلفة.



## الانسجام الثقافي

لماذا توظيف أشخاص جدد

لم يعد جيداً بما يكفي؟

ديفيد ستوفر

«إذا لم يكن شيئاً، فسيكون شيئاً آخر» هي ما يخشاه مديرو الموارد البشرية اليوم. لم يكد هؤلاء ينتهون من أداء دور المنفذين الرسميين للسياسات غير المرغوبة في الشركات في أثناء سنوات ماضية حتى واجهوا سوقاً صعبة للعمالة الماهرة لم يشهد العالم لها مثيلاً منذ عقود.

أضحى الموظفون الجيدون والأبحاث المعمّقة تكلف أكثر من ذي قبل. وأصبح معيار تحديد الشخص المناسب للعمل أكثر كلفة وأصعب تقويماً.

بسهولة، أصبحت أخطاء التوظيف تظهر بوضوح مباشرة - وأضحى إصلاحها أكثر كلفة. لهذا السبب يشدد المديرون التنفيذيون ومستشارو الأبحاث التنفيذية على حدٍ سواء على مهارات التواصل الشخصي والانسجام بين المرشح وثقافة الشركة.



### لا تقنع بما يدعى «مقبول»

كتب خبيرا القيادة وارن بينز وباتريشيا ورد بيدرمان: «تبدأ الروعة من أشخاص رائعين». يقدم كتابهما تنظيم العبقريّة: أسرار التعاون الإبداعي سبع حالات جديدة بالملاحظة - منها «مشروع مانهاتن»، الذي بنى أول قنبلة ذرية، وستوديو والت ديزني - «على أمل العثور على طريقة صنع سحرها الجماعي». ينجم عن هذا التحليل 15 «درساً ينبغي الأخذ بها»، التي تعدّ مكوّنات الحالة المدهشة الضرورية لتطوير «مجموعات رائعة».

يقول بينز وبيدرمان: «توظيف أكثر الناس موهبة هو المهمة الأولى. إنهم الأشخاص الذين يلاحظون الثغرات فيما نعرفه. إنهم يكتشفون ويحلّون المشكلات». هؤلاء الأشخاص هم نخبة النخبة؛ لأن «قادة المجموعات الرائعة يحبّون المواهب» وهم «واثقون من أنفسهم بما يكفي لتوظيف أشخاص أفضل منهم... في «مجموعات رائعة»، يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. الأشخاص الموهوبون حقاً لا يتم الاستغناء عنهم أبداً».

إذا كان ممكناً توسيع مفهوم «مجموعات رائعة» لينطبق على شركة حديثة، فستكون أفضل المرشحين لذلك هي جنرال إلكتريك. يعزى الفضل في نمو جنرال إلكتريك الاستثنائي في أثناء 20 سنة من تولي رئيس مجلس الإدارة جاك ولش دفعة القيادة إلى تصميمه على توظيف الأفضل فقط. في اجتماع سنة 1997 مع الحلقة العليا من مديريه، مثلاً،

كان ولش قد أصرَّ على أن تقوم الشركة بتسريح كل من يكون تقويم أدائه «متوسطاً». كانت جنرال إلكتريك، كما قال، شركة للمتفوقين فقط.

بالرغم من وفرة الكتب عن بيل غيتس والشركة العملاقة التي بناها، إلا أن أحداً لم يفشل في ذكر دور التوظيف في ارتقاء الشركة إلى تلك المكانة العالية. في طريق مايكروسوفت: القصة الحقيقية لتفوق الشركة على منافسيها، مثلاً، يدعي المؤلف راندال إي. ستروس أن مايكروسوفت «كانت قد سعت خلف الأفضل بنجاح أكبر من شركات أخرى، وقد جنت بوضوح ثماراً أفضل من الآخرين، أيضاً». عنصر رئيس من إستراتيجية توظيف مايكروسوفت هو أنها لا تؤمن بما يدعى «معقول». ينقل ستروس عن غيتس من فيلم فيديو عن التوظيف: «إذا وظّفتَ شخصاً يمتلك مؤهلات معقولة... فسنقع حقاً في ورطة كبيرة»، لأنه يصعب تسريح الموظف الأقل-من-مثالي. يستنتج ستروس: «لهذا، ينصح غيتس القائمين على التوظيف لديه ألا يقبلوا بثاني أفضل شخص أو من يمتلك مؤهلات معقولة، حتى إذا كان شغور المنصب يؤدي إلى ظهور خلل».

### الإصرار على «توافق القيم»

وفقاً لوصف أوجه التعاون في تنظيم العبقريّة، ليس هناك شيء جديد في طلب انسجام مثالي بين المرشح للعمل والوظيفة التي سيشغلها. لكن حقيقة أن هذا المعيار يوصف غالباً بأنه استثنائي تشير إلى أنه لا يتم تطبيقه حتى الآن على نطاق واسع. تشير دلائل من تجارب متنوعة، على أي حال، إلى أن تعريف «الانسجام المثالي»

قد توسّع إلى خارج نطاق الخصائص التي يمكن تقديمها في سيرة ذاتية. على نحو متزايد، تركّز الشركات أيضاً على ما يدعو الشخص المسؤول عن عملية التوظيف بـ«خصائص مرنة»: كيف سيتوافق المرشحون على الأرجح مع ثقافة الشركة.

ما هذه المهارات المرنة بالتحديد؟ قدّم ولش من جنرال إلكتريك عدداً منها عندما قال، وفقاً لواشنطن بوست: «لن نوظف شخصاً في شركتنا ونحن نعرف أنه يضع «حدوداً»، وأنه ليس منفتحاً على أي أفكار من أي مكان، وأنه لا يشعر بالحماسة في بيئة تعليمية». تابع ولش كلامه وفقاً لمقالة بوست: «جنرال إلكتريك مستعدة تماماً لتسريح مديرين لا يتوافقون مع ثقافتها، حتى إذا كانت نتائج أعمالهم جيدة. (نوظف أشخاصاً حققوا نتائج رائعة، ونطلب منهم الانتقال إلى شركات أخرى لأنهم لا يمتلكون قيمنا)». هذا الإصرار على «توافق القيم» - أكثر من توافق المواهب والمسؤوليات - هو الذي يستحق التحية والتقدير.

ضمن أولئك الذين يشددون على هذا الأمر الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في ستانفورد جيرري آي. بوراس، الذي أسهم في تأليف البناء حتى النهاية: أنماط سلوك ناجحة للشركات صاحبة الرؤية، وهو كتاب صدر سنة 1994 ويقدم استعراضاً لـ 18 شركة أمريكية نموذجية. يبدو الانتقاء بارزاً في جهود بوراس لمساعدة شركات على تكوين رؤية تقودها إلى تحقيق إنجاز رائع. إن وضع «مخطط» أمر أساسي، كما يقول، ينجم عن تحديد «خمسة أو ستة أنماط سلوك أساسية نريدها في موظفينا لتحقيق المستقبل الذي خططنا له. مثلاً، ينبغي على كل

شخص في شركة ديزني أن يبذل قصارى جهده دائماً لإسعاد العملاء، وأن يحظى هؤلاء بالتجربة الساحرة التي تقدمها الشركة».

قد تكون هذه المهمة أصعب مما تبدو عليه، كما يلاحظ بوراس: «لأنك لا تبيع الرؤية - إما أن يمتلك شخص القيمة الجوهرية أو لا. أقصى ما يستطيع فريق القيادة فعله هو مساعدة الناس على فهم الرؤية». وفيما يتعلق بأولئك الذين لا يمتلكون القيمة الجوهرية، يزعم بوراس أنه «سيكون عليك في نهاية المطاف فصم العروة، لأنه على المدى الطويل، لن يكون مفيداً سواء للفرد أم للشركة استمرار ذلك العمل. وفي بعض الحالات ستكون تلك مهمة صعبة جداً؛ لأن الشخص قد يقدم بطريقة أو بأخرى - مثلاً، خبرة تقنية - إسهاماً قيماً للشركة».

تتفق ملنغتون إف. مكوي، المدير العام لشركة الاستشارات والأبحاث غولد، مكوي وشاديك Gould, McCoy & Chadick، مع نصيحة بوراس - كانت المهارات المرنة قد أصبحت بسهولة ضرورية. كان التغير السريع المستمر في الشركات قد بدّل مزيج المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها المدبرون، كما تقول. «لأن الشركات أصبحت أقل هرمية، تتمتع بتنظيم جديد، وأكثر عالمية، ينبغي أن يستطيع المدبرون العمل بفاعلية ضمن فرق تجمع أشخاصاً، ومهارات، ومواهب مختلفة. يتطلب ذلك قوة أكبر فيما أدعوه خصائص مرنة - ليس سيرة ذاتية رائعة فقط، وإنما توافقاً مع ثقافة عمل الشركة المعنية».

تبرز الحاجة إلى النظر خارج نطاق الحدود التقليدية للقوة التي يمكن تضمينها في سيرة ذاتية في القيمة المتغيرة للذكاء الفكري بحد

ذاته. تقول مكوي: إن فوائد الذكاء قد أضحت موضع شك متزايد لدى الشركة عندما لا تترافق بمهارات تواصل شخصية قوية. تصبح الشركة أحياناً مفتونة بالذكاء الشديد، وتوظف مرشحاً يتمتع بتلك الميزة وحدها. لكن الشخص الذكي الذي يفتقر إلى مهارات قوية في بناء العلاقات يمكن أن يصبح معزولاً بسرعة - ومن ثم غير فاعل».

على نحو مشابه، تحدّد المهارات المثالية الجديدة شخصية غير أنانية. أعلنت مكوي: «تجد غالباً شعوراً كبيراً بعدم الاستقرار في شخصية أنانية. وقد يتم التعبير عن عدم الاستقرار من قبل قائد بمحاولته السيطرة على كل شيء في العمل. في مكان العمل اليوم، لن يجدي ذلك نفعاً». لهذا ما هي المؤهلات التي اعتلت الصدارة؟ تجيب: «مستويات عالية من النضوج العاطفي ومهارات بناء علاقات أقوى اليوم من ذي قبل».

### معلومات عن البحث

نصيحة لكل من له يد في قرارات التوظيف: قوّم «توافق المرشحين مع ثقافة العمل» قبل أن يتم توظيفهم. يحدّد ستروس مؤلف طريقة مايكروسوفت وسائل عدّة تفعل بها مايكروسوفت ذلك:

#### ابحث طوال الوقت

يفترض المسؤولون عن التوظيف في مايكروسوفت أن أفضل المرشحين المحتملين لا يبحثون عن عمل لأنه ليس عليهم القيام بذلك - بل يجذبون إليهم أرباب العمل. تشير هذه الذهنية إلى أن جهود التوظيف ليست مقيدة بميزانية أو مستويات معينة. في قيادة صعبة:

بيل غيتس وإنشاء إمبراطورية مايكروسوفت، يقتبس الكاتبان جيمس والاس وجيم إيركسون عن كبار مديري مايكروسوفت: «هل لدينا ميزانية تسبب لنا الصداق؟ مستحيل. هناك بعض الأشخاص الذين لا تلتقيهم سوى مرة واحدة في العمر».

### تفضيل الإمكانيات على الخبرة

يقول ستروس: إن غيتس ومديره المسؤولين عن التوظيف «لا يهتمون كثيراً بالخبرة ذات الصلة»، وإن جل اهتمامهم ينصبّ على «الذكاء أو الفطنة فوق كل ما عداهما، حتى إن كانت - في حالات عديدة - الخبرة».

### البحث عن نوع معين من الذكاء

الذكاء وحده لا يكفي لجعلك تعمل في مايكروسوفت، كما يدّعي ستروس. أولئك المناسبون تماماً هم «الذين يتمتعون بالنشاط، وسرعة البديهة، ويستطيعون الاستجابة بسرعة للتحديات». يصلح ذلك لاجتياز مقابلة عمل صعبة. يصف قيادة صعبة اختبارات لمرشحين تتضمن رياضيات عالية ومشكلات منطقية و«أسئلة صعبة لا علاقة لها إطلاقاً بالبرمجة». يشرح أحد المسؤولين عن التوظيف: «أردنا أن نعرف إن كانوا متحفّزين بما يكفي، بحيث يمكننا ضمهم إلى شركتنا وجعلهم يبدعون».

### انقضاء أيام العمل الفردي

كتب بينز وبيدرمان أنه من أجل أن تكون المجموعة رائعة فإن «التعاون ضرورة»، وبعض المهام «لا يمكن إنجازها إلا بالتعاون. [لهذا]



المجموعات الرائعة مليئة بأشخاص موهوبين يمكن أن يعملوا معاً. الاشتراك في المعلومات وتطوير العمل هما الالتزامان الاجتماعيان الحقيقيان الوحيدان... الجوال (الحارس) الذي يعمل وحيداً، وهو تجسيد للفرد الذي يحل المشكلات بمفرده، لم يعد موجوداً».

إذا كنت تفكر الآن أن كل هذه المعايير الأوسع والأشد قسوة تجعل العثور على الشخص المناسب لملء شاغر لديك أكثر صعوبة من ذي قبل - فستكون محقاً. تشير مكوي: «أحد التأثيرات البارزة في أبحاثنا اليوم هو أن العديد منها عالمية المجال». نعم، هي تقرأ أن، ذلك يجعل العمل أكثر صعوبة لها ولشركات استشارية أخرى. «لكن عالمنا يتغير باستمرار أكثر صعوبة أيضاً لعملائنا من الشركات والمرشحين، أليس كذلك؟».

### قراءات إضافية

*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* by Jerry I. Porras and James C. Collins (1994, Harper-Business)

*Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* by James Wallace and Jim Erickson (1992, HarperBusiness)

*The Microsoft Way: The Real Story of How the Company Outsmarts Its Competition* by Randall E. Stross (1996, Addison-Wesley)

*Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* by Warren Bennis and Patricia Ward Biederman (1997, Addison-Wesley)



## اختبارات الشخصية في التوظيف

كيف تقوم بذلك على نحو صحيح

### إدوارد بريوت

يزداد استخدام الاختبارات النفسية لغربلة طالبي العمل. في دراسة أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية في حزيران 1998، كان 45% من الشركات الأعضاء في الجمعية البالغ عددها 1085 تقوم بإجراء اختبار أو أكثر لطالبي العمل، ارتفاعاً من 35% في 1997 (أول سنة تسجل فيها الجمعية إجراء تلك الاختبارات). نظراً للوقت والكلفة التي يتطلبها ذلك، تقع مسؤولية إجراء مثل تلك الاختبارات على كاهل أشخاص يمكن أن يصبحوا مديرين في المستقبل وليس موظفين من الصف الثاني، الذين يكونون أكثر كفاءة لاختبار مهارات العمل.

هل ينبغي لك ولشركتك اللجوء إلى إجراء اختبارات نفسية؟ من ناحية، ينصح الخبراء بتوخي الحذر الشديد. بخلاف امتحانات دخول الكليات الجامعية، لا تعد اختبارات ما قبل التوظيف طريقة لإبعاد مرشحين اعتباطياً. يمكن لهؤلاء تقديم حلول سحرية لمشكلات شركتك. الأهم أنك إذا قمت بإجراء اختبار خاطيء -أو طرحت حتى سؤالاً واحداً غير مناسب- ستعرض شركتك لخطر مواجهة دعوى قضائية.

يقول جيمس ولدروب، عالم النفس في مجال إدارة الأعمال والمدير المساعد لبرنامج إم-ب-إيه MBA (دوري كرة السلة) للتطوير المهني في كلية إدارة الأعمال في هارفارد: «أعرف محامية متخصصة في قانون العمل تشعر بسعادة بالغة عندما تقوم شركات بإجراء اختبارات لانتقاء موظفين - تلك هي الطريقة التي تكسب بها رزقها. نحتاج جميعنا إلى دعم لقراراتنا، لكن الاختبارات عملية تتطوي على مخاطر جمّة».

إذاً، لماذا نقوم بإجراء تلك الاختبارات أصلاً؟ سبب واحد وجيه: إجراء اختبارات نفسية مناسبة قد يشير إلى إمكانية النجاح في العمل على نحو أفضل من أي معيار آخر. أجرت باول وفاغنر Powell & Wagner، وهي شركة استشارات نفسية، ثلاث دراسات لاحقة لمديرين كانت قد غربلتهم لمصلحة عملائها من الشركات. وجدت كل الدراسات صلة وثيقة بين تقويمات الشركة لمديرين محتملين كانت قد وظفتهم سابقاً ونسبة إنهاء عقود هؤلاء المديرين لاحقاً (طوعاً وقسراً). إضافة إلى ذلك، أظهرت مقارنة إحصائية أن عملية الغربلة التي تقوم بها الشركة - اختبار نفسي يتبعه مقابلة - تتفوق على كل الوسائل الأخرى لتقويم المرشحين، بما في ذلك المقابلات، والمراجع، وتاريخ العمل، وحتى مراجعة أدائهم بعد ستة شهور من توليهم للعمل.

قد لا تكون نتائج الدراسات التي يتوصل إليها الأشخاص القائمون على الاختبار حاسمة بالطبع. لكن الاختبار بحد ذاته ينطوي على بعض الفوائد - مثل غياب التحيز - التي تميزه عن وسائل انتقاء أخرى. الاختبار يطرح الأسئلة نفسها ويطبق المعايير ذاتها على

الجميع، ويمكن لهذا السبب أن يكون ثقلًا موازنًا للقوالب النمطية السابقة عن الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة.

يقول جيمس مكشيري، وهو شريك أساسي في شركة الاستشارات النفسية مكشيري، ديدرش وستيفنز & McSherry, Diedrich Stevens: «في إحدى الشركات التي عملنا معها، كان الرئيس التنفيذي مهتمًا بشيئين: إذا كانوا [طالبو العمل] ثقلين، ولم يكونوا قد ذهبوا إلى الكلية المناسبة». «لم يكن هؤلاء أفضل المساهمين في تحقيق النجاح. لكن الجميع لديه تحفظات. ما يفعله اختبار جيد [قبل التوظيف] هو طرح أسئلة مشروعة ودقيقة».

يمكن أن تمنح الاختبارات النفسية أيضاً شعوراً بمدى توافق موظف محتمل مع ثقافة الشركة. يقول دوغلاس باول من باول وفاغنز: «يحدث غالباً أن يجتاز شخص كل المقابلات، فيحصل على الوظيفة، ويأتي إلى الشركة، ثم في وقت قصير يكتشف أنه لا ينسجم مع بيئتها. هناك كثير من التحولات التي يشهدها الموظف في الشركات؛ لأن ثقافة الشركة وتوقعاته [الموظف الجديد] مختلفة جداً».

قد تكون شركتك تقوم أصلاً بإجراء اختبارات في عملية التوظيف - أو ربما تفكر في القيام بهذا. إذا كان الأمر كذلك، فإليك بعض المعلومات من خبراء عن طريقة جعل الاختبار نافعا لك.

### حدد احتياجاتك من عملية التوظيف

يعمل لدى هيئة الغولف الأمريكية 1000 مدير يشرفون على أكثر من 14.000 موظف آخرين في 270 موقعا عبر البلاد. كانت هيئة الغولف

الأمريكية قد طلبت طوال أعوام من كل المديرين المحتملين ملء استمارة اختبار شخصية متوافرة تجارياً تدعى «مؤشر التوقعات». يقول توم نورتون، مدير التوظيف: «كان ذلك مفيداً». ما نحرص عليه هو التوافق الشخصي [الطالبي العمل] أو أسلوب العمل مع المشرف الذي سيعملون معه. إذا كان هناك شخص يحب حقاً العمل مع الناس، ويحتاج إلى إشراف مستمر، فربما لا يتوافق/ تتوافق جيداً مع شخص انطوائي».

توضح مقاربة هيئة الغولف الأمريكية أحد الاحتياجات (والفوائد) الأساسية للاختبارات النفسية: معرفة ما تبحث عنه. يقول ويليام هاريس، المدير التنفيذي لجمعية ناشري الاختبارات، وهي هيئة تجارية: «من المهم البحث عن الخصائص التي يتم استخدامها في العمل. يساعد ذلك في تحديد الاختبارات التي ينبغي اللجوء إليها». يقول مكشيري إن: «دفع الناس للتفكير فيما يحتاجونه فعلاً في موظف جديد» هو إحدى أهم الخدمات التي تقدمها شركته للعملاء. قبل إجراء اختبارات، تستفسر الشركة من العملاء عن الاحتياجات المحددة للعمل والقيم وأنماط السلوك التي تحدد ثقافة شركة العميل. «ما نفعله هو العمل على وضع معيار لأفضل سلوك بأوضح طريقة ممكنة».

بالفعل، يظن بعضهم أن التقويم الذاتي الذي تخضع له الشركة استعداداً لإجراء اختبارات ما قبل التوظيف هو العنصر الأهم في العملية. يقول ولدروب: «إذا أردت إجراء اختبارات نفسية، فماذا ينبغي أن أفعل؟ ينبغي أن أوضح تماماً ما أريده، ثم سيكون علي تصميم مقابلة للحصول على تلك المعلومات. حسناً، ذلك ما ينبغي أن أقوم به على أي حال».

### لا تعتمد على الاختبار وحده

يقول باول: «نظن أنه [الاختبار] أحد ثلاث قوائم كرسي صغير، في حين أن القائمتين الآخرين هما المقابلة وسجل عمل المرشح. ليس هناك معيار فاصل واحد لتوظيف شخص ما». يغربل عملاء باول مرشحيهم سابقاً عبر مقابلات، لكنهم يدرّبون بعد ذلك الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلات على أيدي فريق باول لإجراء مقابلات لاحقة مكثفة. في هيئة الغولف الأمريكية، معيار الشخصية «قطعة واحدة ضمن أشياء كثيرة نبحث عنها في كل مرشح» وفقاً لنورتون. «يمكن أن يؤكد [الاختبار] آراء أخرى نحصل عليها من أشياء مثل مقابلات ومراجع. يمكن أن يثير أحياناً قضية ينبغي التدقيق فيها. [الاختبار] ليس شيئاً نتخذ قرار التوظيف بناءً عليه فقط».

### كلما كان أكثر، كان أفضل (إلى حد معين)

الاختبارات ليست متشابهة وتناسب الجميع. لاختبار سمات نفسية، ينصح خبراء بأدوات مثل «نموذج بحث الشخصية»، «ويز-آر» WAIS-R، أو «الدراسة التنفيذية للشخصية»؛ لمعرفة اهتمامات الشخص، «دراسة جاكسون للاهتمامات المهنية»؛ ولقياس قدرة الإدراك (التعبير الذي كان قد حلّ محلّ معامل الذكاء)، يمكن الاستفادة من اختبار مثل «تقويم واتسون - غلاسر للتفكير المنطقي». من الشائع أن تجعل الشركات ومستشاروها المرشحين يخضعون لاختبارات عدّة مختلفة في جلسة واحدة - اختبار لكل من الشخصية، والاهتمامات، والمنطق، وقدرة الإدراك، مثلاً. يقول باول:

«يسأل الناس لماذا لا نقوم بإجراء اختبار واحد فقط. تزودنا الاختبارات الإضافية بتلك الـ 10% الإضافية من المعلومات». يضيف هاريس من جمعية ناشري الاختبارات: «عندما تبدأ إجراء مجموعة من الاختبارات التي تختلف عن بعضها قليلاً، تحصل على المزيد من المعلومات التي قد تفيدك مستقبلاً». يحب القائمون على تصميم الاختبارات (مثل أي مهنيين آخرين) بيع المزيد من خدماتهم، وسترتفع تكلفة تحديد المعايير مع إجراء المزيد من الاختبارات. لكن فيما يتعلق بالمديرين التنفيذيين، قد تكون المبالغ الإضافية قليلة مقارنة بتكلفة موظف سيئ.

### الاستعانة بمستشار

لا يمكن لغير المختصين إجراء اختبارات نفسية. يتطلب التفسير المناسب للنتائج، حتى إذا كانت نتائج اختبار سابق، تدريباً أكاديمي المستوى في الإحصائيات، وطرق إجراء الاختبارات، والتقويم. تتراوح خدمات عالم نفس استشاري عادة بين 1500 إلى 2500 دولار لكل مرشح، كما يقول باول ومكشري. كلما كانت الغربة أفضل، كانت التكلفة أكبر، وقد تطلب شركة باول 2500 دولار لاختبار مدير محتمل.

لمنع إساءة استخدامها، لا يتم توزيع أقوى تلك الاختبارات سوى ضمن قيود مشددة. اختبارات مثل «فحص جاكسون للشخصية»، «تقويم 16 ب-إف للشخصية»، ودراسة «غيلفورد-زيمرمان عن المزاج»، متوافرة فقط لأعضاء تنظيمات مثل رابطة علم النفس الأمريكية. بالرغم من أنه ليست هناك شروط ترخيص ينبغي أن يتقيد بها منظمومستشارو الاختبارات، إلا أن رابطة علم النفس الأمريكية تعمل في الواقع بوصفها



هيئة ترخيص، ويمكن إيقاف علماء النفس الذين يثبت أنهم قد وضعوا اختبارات غير مناسبة. يقول مكشيري: «الجميع حريص جداً اليوم. لا يمكنك إجراء تلك الاختبارات كيفما اتفق. [العملاء] يختبروننا، ويتحققون من سجل أعمالنا قبل أن يستعينوا بنا».

### احترس من الشراك

أحد العوامل التي ترغب القائمين على إجراء اختبارات على توكي الحذر الشديد هو خطر الدعاوى القضائية. تقيّد عدّة قوانين وأنظمة تم تشريعها في السنوات الأخيرة -قواعد هيئة عدالة فرص التوظيف، الحظر الذي فرضه الكونغرس على أجهزة كشف الكذب، والأهم قانون المعوقين الأمريكيين لعام 1990 - بشدّة محتويات اختبارات ما قبل التوظيف. يقول باول، الذي كان قد نظم اختبارات نفسية طوال 32 سنة: «لا يمكننا الاستفادة إلا من نحو 10% من الاختبارات التي كنا نلجأ إليها». يتعارض الباقي مع قوانين تحظر التطفل. أخطأت سلسلة متاجر التجزئة تارغت Target. مثلاً، بإخضاع طالبي العمل لاختبار خاص بها، يتضمن أسئلة من اختبارين قياسيين يعود تاريخهما إلى ما قبل إقرار قانون المعوقين الأمريكيين. كان الاختبار يتضمن بضعة أسئلة محظورة الآن عن الصحة، والميول الجنسية، والمعتقدات الدينية. تم مقاضاة تارغت في 1991 بتهمة التمييز في التوظيف، وأبرمت اتفاق تسوية خارج المحكمة بقيمة مليوني دولار.

لتحمي نفسك من الناحية القانونية، ينبغي أن تكون كل الأسئلة الموجودة في اختبار التوظيف «مشروعة»، كما يقول مكشيري. هذا يعني



أن الشخص الذي يضع الاختبار ينبغي أن يتوثق أن عمله يكشف بدقة الصفات التي يسعى إلى قياسها، وأنه يتوقع أيضاً نمط السلوك في الوظيفة المحددة موضع التساؤل. تلك ليست مهمة سهلة، لهذا ينفق مطوّرو الاختبارات دائماً ملايين الدولارات، ويقضون شهوراً أو سنوات في إجراء دراسات ميدانية واسعة النطاق قبل إخراج اختبار إلى النور. يقول هاريس: «كلما كانت وسائل التحكم التي يمتلكها الناشر لضمان طرح الأسئلة المناسبة أكثر، وكلما كان المستشار مؤهلاً تأهيلاً أفضل، كان ذلك أكثر أماناً لك».

يمكن للشركات أن تقوم بوضع اختباراتها بنفسها، شرط أن تكون أسئلتها مشروعة. يقول ولدروب: «تفعل بروكتر وغامبل Procter & Gamble ذلك، وهم يبلون بلاءً حسناً. كانوا قد عملوا بجد على تلك المسألة. قاموا بتصميم اختبار يقوم بدقة، ومشروعية أداء مدير علامة تجارية». إذا لم تكن لديك خبرة كبيرة، وأموال طائلة، ومتسع من الوقت تكرسها لتصميم اختبارات داخل شركتك، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على اختبارات جاهزة ومستشارين يتمتعون بالخبرة.

### قراءات إضافية

*Model Guidelines for Pre-employment Integrity Testing, Second Edition* (1996, Association of Test Publishers)

“Job Skill Testing and Psychological Measurement,” Research Report supplement (1998, American Management Association)

## التوظيف (عاطفياً) بمهارة

عندما اختبرت ملتي - هيلث سيستمز Multi-Health Systems 1500 جندي في سلاح الجو الأمريكي لمعرفة ذكائهم العاطفي، حدّدت خمس خصائص ميّزت أولئك الذين حققوا 100% في النتائج عن أولئك الذين لم يحققوا سوى 70% أو أقل. حدّدت ملتي-هيلث سيستمز قيماً نسبية للخصائص التي أصبحت أساس صيغة لتوظيف جنود جدد. بين 250-300 شخص وظّفهم سلاح الجو باستخدام هذه الصيغة، وصلت نسبة البقاء في العمل إلى 92%. عند الأخذ في الحسبان تكاليف التوظيف، والتدريب، واستقرار جندي جديد في موقعه، يُترجم ذلك إلى توفير قدره 2.7 مليون دولار.

لا أحد يشكك في أهمية الذكاء العاطفي للقيادة. بالفعل، تشير دراسات إلى أن ذكاءك العاطفي أو المعدل العاطفي يكوّن 15 - 45% من نجاحك في العمل. (لا يكوّن معدل ذكائك، بالمقارنة، أكثر من 6%). إضافة إلى ذلك، لاحظ المؤلف دانييل غولمان، في دراسة أجراها سنة 1996 عن شركة طعام وشراب عالمية، أنه عندما يتمتع المدير بمقدار كبير من الذكاء العاطفي، فإن قسمه يحقق زيادة عن أرقام الأرباح

المستهدفة بنسبة 20%. تتراجع أرباح رؤساء الأقسام الذين لا يتمتعون بمثل ذلك الذكاء إلى أقل من الأرقام المستهدفة بالنسبة نفسها تقريباً.

في الماضي، على أي حال، كان صعباً تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي على المواقف اليومية. لكن ذلك يتغير الآن. كانت ملتي-هيلث سيستمز وشركات أخرى قد طوّرت أدوات تقويم يمكن دمجها في عملية التوظيف، وتقدير الأداء، وعمليات التطوير التنفيذية. وتلفت نتائج مثل تلك التي حققها سلاح الجو انتباه الشركات - خاصة في الوقت الحالي، الذي تعتمد به إستراتيجية المنافسة على القدرة على توظيف عمال من الطراز الأول والاحتفاظ بهم.

تقول شيلي روس، المختصة بالموارد البشرية في ريفلي كندا Wrigley Canada: «بالنسبة لنا، كانت تلك مسألة تتعلق بفهم كل الناس الذين نوظفهم على نحو أفضل. كما هي حال معظم الشركات، كانت ثقافة شركتنا قد تغيرت خلال عقد التسعينيات. نحتاج الآن إلى أشخاص أكثر مرونة، والتزاماً لإرضاء العميل. كنا قد اعتمدنا أيضاً مقاربة تعتمد أكثر على العمل الجماعي في مصانعنا، نحتاج أشخاصاً يمتلكون مهارات أفضل في اتخاذ القرارات». بدأت ريفلي كندا تطبيق اختبار ملتي-هيلث سيستمز للذكاء العاطفي على كل الموظفين المحتملين في 1998. سابقاً، كانت الشركة قد استفادت من اختبار تقويم الشخصية لشغل المناصب المهنية والقيادية فقط.

في كلا المثالين، يدعى اختبار ملتي - هيلث سيستمز الذي يتم الاستفادة منه «معدل الذكاء العاطفي»، وقد طوّره عالم النفس روفن بار-أون، الذي يقول: إنه الاختبار الوحيد المسجل في فهرست معهد

بوروس Buross للقياس الذهني. يصنّف معدل الذكاء العاطفي، الذي يعد أداة للتقويم الذاتي، إجابات طالبي العمل باستخدام خمسة معايير متداخلة: نفسية داخلية، العلاقات بين الأشخاص، القدرة على التكيف، إدارة الضغط، والمزاج العام. تنقسم هذه المعايير الخمسة إلى 15 معياراً فرعياً. يكلف كل اختبار 30-35 دولاراً ويستغرق إنجازه نحو 40 دقيقة.

ما مدى فائدة «معدل الذكاء العاطفي»؟ كانت نتائج ريفلي قد أظهرت أن الاختبار «أداة دقيقة»، كما استنتجت روس. تقليدياً، يتم إجراء الاختبار بعد المقابلة التمهيدية مع مدير التوظيف وممثل من الموارد البشرية. يمكن أن تشير النتائج إلى خصائص اجتماعية أو إدارية للمرشح تتطلب بحثاً معمّقاً. تقول روس: «في وقت لاحق من العملية، يمكن أن يستخدم مدير وأعضاء فريق التوظيف النتائج لتعديل الأسئلة التي يطرحونها على المرشح. وجدت أن الاختبار ساعدني في التوثق من المراجع بطريقة مشابهة».

يحدّر رئيس ملتي - هيلث سيستمز ومديرها التنفيذي ستيفن شتاين: «لا ينبغي توظيف شخص أبداً بناءً على نتائج اختبار فقط». ينبغي أن تكون الخبرة السابقة، والتعليم، والمراجع، والمقابلات، وحتى إنجاز أعمال معينة كلها عوامل في اتخاذ القرار. لكن بعد قول ذلك، كيف يمكنك تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي في عملية التوظيف التي تقوم بها شركتك؟ الأسلوب الذي اتبعته ملتي - هيلث سيستمز مع سلاح الجو هو الأفضل، لكن إذا كانت لديك قيود، ابدأ من إجراء اختبار ذكاء عاطفي لكل المرشحين للعمل. ثم استخدم جداول كانت

ملتي-هيلث سيستمز قد طوّرتها -تضم أهم عناصر معدل الذكاء العاطفي لمجموعة من أصناف الأعمال- لتحديد أفضل طالبي العمل. إذا كان اختبار الذكاء العاطفي يبدو معقداً للغاية، تقول سانديرا ينغلنغ، المستشارة في مجموعة هاي Hay: «يمكنك إجراء (مقابلة تقويم سلوك) بدلاً عنه. مثلاً، اطلب من مرشحة أن تصف وقتاً شعرت فيه بالإحباط لأن شخصاً لم يفهم فكرتها. عندما تجيب المرشحة، استمع إلى تفسيرها لردود أفعال أشخاص آخرين حول طاولة الاجتماعات في وقت سوء الفهم. في هاي، كنا قد طوّرنا معجماً للكفاءة العاطفية نستخدمه لتقويم مستوى التطور العاطفي في الأوصاف التي يقدمها أحد المرشحين».

تقول روس من ريغلي: «فكرة التوظيف كاملة هي الإتيان بشخص يناسب العمل والثقافة. كنا قد اكتشفنا أن العثور على شخص أفضل يستحق الجهود التي نبذلها». ويصبح معدل الذكاء العاطفي أداة تزداد أهميتها لذلك البحث.

### قراءات إضافية

*The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success* by Steven J. Stein and Howard E. Book (2000, Stone Bridge Press)

*Working with Emotional Intelligence* by Daniel Goleman (2000, Bantam)

## أيها المديرون: للقيام بعملية توظيف جيدة، ألقوا نظرة جيدة على الداخل

ليز سمبسون

كتبت جوان ماغريتا في كتابها ما هي الإدارة: «تتجلى عبقرية الإدارة الحقيقية في تحويل التطور والتخصص إلى إنجاز. كلما كانت حاجتنا إلى العمل عبر آخرين أكبر، كان علينا أن نفهم أنفسنا على نحو أفضل». برغم ذلك، معظم عمليات التوظيف، سواء كانت تشدد على خصائص أم مجموعة مهارات، تركّز حصراً على المرشحين. ذلك مؤسف؛ لأنه كما تقول ماغريتا كلما كان الوعي الذاتي لمدير التوظيف أكبر، كان أداء الموظف الجديد أفضل.

يعرف مديرو التوظيف المؤثرين نقاط قوتهم وضعفهم إضافة إلى أفضل الطرق للاستفادة من طاقاتهم. يكونون صريحين في وصف تلك الأشياء لمرشحي العمل والموظفين الجدد. مثل شركة تكون تحالفاً إستراتيجياً مع أخرى، يختار مثل هؤلاء المديرين «شركاء» تزيد نقاط قوتهم الإجمالية للفريق على تحقيق أهدافه. غالباً، سيعني هذا

أن المديرين سيختارون مرشحين يتمتعون بأمزجة أو يؤمنون بأفكار تختلف تماماً عنهم - لكن عندما يفعلون ذلك، يتوخون الحرص في إنشاء قواعد أساسية تسمح حتى لأضدادٍ بالعمل معاً.

المديرون الذي يؤمنون بمقولة «مثلي تماماً فقط»، يوظفون مرشحين يكونون نسخاً طبق الأصل عنهم، ويحكمون على أنفسهم بالفشل. النزعة للشعور بالراحة ضمن الفريق وتفضيل أشخاص يمتلكون تعليماً، وخلفية عرقية/إثنية، وحالة اجتماعية-اقتصادية، وآراءً متشابهة في الصناعة موثقة جيداً. قد تكون تلك النزعة مدمرة أيضاً في اقتصاد يبدو أنه يحث الشركات على أن يكون لديها كل شيء: مهارات تقنية عالية المستوى، وجهات نظر واسعة النطاق، وخبرة شاملة، إضافة إلى سرعة بديهة ولسات شخصية مؤثرة.

### استخدام زملاء كمرآة

كتب الباحثان دايان نيلسن وديفيد بي. كامبل في دراسة أجريها سنة 1993: «أولئك الذين يقومون أنفسهم بدقة» - أشخاص يمتلكون حساً واقعياً بنقاط قوتهم وضعفهم - «أكثر قدرة على تطوير أدائهم». لكن الوقت، والخبرة، والرأي السديد ليست ميزات يمكن الحصول عليها بسهولة في السعي لتطوير الإدراك الذاتي الضروري. لإزالة طبقات الخداع الذاتي، تحتاج غالباً إلى مساعدة آخرين. «يزودك مراقبون يمتلكون المعرفة اللازمة بتقويمات أكثر دقة» عن مهارات المدير في مجال العلاقات الإنسانية - ضمنها القدرة على جذب وتطوير مواهب - مما يفعله المدير نفسه، كما يقول نيلسن وكامبل.



حظيت نورا دينزل، نائبة رئيس هيولت-باكارد Hewlett-Packard لشؤون البرامج العالمية، بالكثير من الفرص لتتلقى نقداً بناءً في وقت باكر من سيرتها المهنية، عندما كانت تعمل مع أي-ب-إم IBM. هناك، كما تقول، ساعدتها أدوات شخصية مثل مايرز-بريغز (مؤشر أنماط سلوك)، وتدريبات مسجلة بالفيديو، وتغذية راجعة منتظمة على أن تعرف نقاط قوتها وحدودها. نتيجة لذلك، طوّرت نضوجاً وثقة بالنفس مطلوبين لتكون صريحة بشأن أنماط السلوك التي يمكن أن تسمح بها، والتي كانت قد جعلت عملية التوظيف والتحفيز التي تقوم بها في وظيفتها الحالية أكثر سهولة. تقول: «بدلاً من بيع العمل للمرشحين، أقنعهم تقريباً ألا يعملوا معي إلا إن كان هناك احتمال قوي أن علاقتنا في العمل ستكون مثمرة لكليتنا».

تقول كارول دالي، نائبة الرئيس لشؤون تطوير العمل في ريكو Richo، منتج رئيس للأدوات المكتبية: إن الاعتراف بنقاط ضعفك «أسهل عندما تتمتع بمهارات تقنية. مثلاً، إذا لم أكن أعرف شيئاً عن متصفحات الإنترنت، فسأوظف شخصاً يعرف ذلك. عندما يتعلق الأمر بمهارات أكثر دقة، مثل الاتصالات أو إنشاء الشبكات، يصبح من الصعب الإقرار بنقاط ضعفك. لكن من الضروري أن تضع غرورك جانباً وتذكر أنك لست البطل الوحيد في فريقك». مثل دينزل، تعلّمت دالي أن تعالج نقاط ضعفها من التغذية الراجعة التي كانت تحصل عليها بشأن عملها عندما كانت تعمل في أي-ب-إم، حيث يقوم الموظفون المشرفين عليهم ومديرهم سنوياً.

تقول دينزل: «كان أكبر تغيير شهدته حياتي المهنية يتمثل في قدرتي على أن أكون صادقة بشأن نقاط ضعفي. من قبل، كنت أحاول إخفاءها، لكن نظراً للساعات التي تقضيها مع فريقك، لا يوجد شيء يجهلونه عنك في نهاية المطاف. إذا أنكرت الأمر، فلن تحصل على فريق يتميز بأداءٍ عالي المستوى».

### مقاربة منهجية

#### لمنع التحيز في الانتقاء

يستفيد مركز كاتربلر Caterpillar للمحركات من عملية أكثر تشدداً للابتعاد عن «مثلي تماماً فقط». وضع مستشار فاعلية التنظيم الداخلي باتريك أوبراين تقويمات موضوعية عن مرشحين وموظفين محتملين بناءً على مهاراتهم، ومؤهلاتهم، وقدراتهم. مع اقتراب انتهاء عملية المقابلة، عندما يبدو أن هناك انسجاماً مع المرشح، يقدم أوبراين أداة تقويم تساعد مدير التوظيف على فهم أسلوبه في معالجة المعلومات ومقارنته بأسلوب الموظف المحتمل، أو الفريق كله، لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف.

كانت تحليلات شخصين أو فريق تلك قد ساعدت نحو 200 مدير في كاتربلر على حل مشكلات في بناء علاقات عمل جيدة يمكن أن تحدث بين أشخاص يمتلكون إستراتيجيات عمل مختلفة جداً.

يقول أوبراين: «توظيف شخص موهوب يمكن أن يقوم بالعمل على أكمل وجه شيء وتقدير المدير للأشياء المختلفة التي يقدمها ذلك

الموظف للفريق شيء آخر تماماً. تلك مهمة صعبة على بعض المديرين ، وينبغي أن نذكرهم أن نجاح المشروع أكبر منهم. ينبغي أن يفهم القادة أن عليهم التعامل مع الأشخاص الذين يختلفون كثيراً عنهم بأسلوب مختلف إذا أرادوا تحقيق النجاح».

### التحقق أن الاختلاف يحفز الإبداع

إذا كنت تريد أن يكون فريقك مبدعاً، كما كتب دوروثي ليونارد ووالتر سواب في عندما يتطايّر الشرر، فلا يمكنك بوصفك قائداً أن تسمح بالاختلاف فقط، وإنما ينبغي عليك أن تشجعه أيضاً. بخلاف ذلك، لن يستطيع فريقك تحرير نفسه من «توقعات كيف يعمل شيء (أو شخص) عادة». سوف «يعلق في طين معالجة مشكلة من اتجاه (واضح)». وسيحرص على أن يولي الاهتمام فقط لدليل يؤكد وجهات النظر التي توافقه.

التحدّي، لهذا السبب، عندما ترفض فريقك بأعضاء جدد، هو إدخال أكبر قدر ممكن من التنوع الفكري لفريقك والتحقق أن الاختلاف الذي ينجم عن ذلك بين وجهات نظر وآراء متنوعة يطور نتائج العمل، ولا يزيد الشقاق. إحدى الطرق للقيام بذلك هي تحديد إطار علاقة المدير-المؤوس منذ البداية. عندما تتكلم إلى المرشحين النهائيين لمنصب، كن صريحاً بشأن الأسلوب الذي تفضّله في العمل وأنماط السلوك التي تحبها وتلك التي لا تحبها من مؤوسيك، كما ينصح الباحثان في إنسيد INSEAD جان-فرانسوا مانزوني وجان-لويس بارسو في كتابهما متلازمة الاستعداد للفشل. تساعد مثل تلك

التعليمات الواضحة في وقت باكر من تولي الموظف لمسؤوليات عمله على تقادي انهيار سريع للعلاقة، الذي يقع عندما يبدأ المشرف بعد أن الموظف غير مؤهل.

---

عندما ينضم موظف جديد إلى الفريق:

بعض التحذيرات

تحدّد الأسابيع القليلة الأولى الإطار العام لعلاقة المدير-المروّس، لكن قد تفشل أحياناً أفضل مهاراتك الإدارية في تحقيق النتيجة المرجوة، كما يقول الباحثان في إنسيد جان-فرانسوا مانزوني وجان-لويس بارسو:

لا تتوقع من الموظف الجديد، حتى إذا كان يمتلك سنوات من الخبرة في العمل، أن يكون فاعلاً مباشرة.

لا تكلف الموظف بعدد كبير من المسؤوليات دون إيضاح شيئين أو ثلاثة ينبغي على المروّس أن يركّز عليها.

لا تفترض أن أي انتقاد علني سيسمّم العلاقة.

لا تفترض أن الموظف الجديد سيأتي إليك طلباً للنصيحة إذا وقع في مشكلة. غالباً، لن يدرك حتى إنه بحاجة إلى مساعدة.

---

إذا كان هناك قلق من أن أداء الموظف ليس على ما يرام، فسيراقبه المشرف عن كثب. يبدأ الموظف بالشعور أنه ليس جزءاً من مجموعة المشرف الخاصة؛ تهتز ثقته بنفسه، ويضعف اندفاعه، ويعاني أداءه

مما يعده توقعات المشرف المتدنية. يفسر المشرف هذا التراجع بأنه تأكيد على سوء أداء الموظف بالفعل. يعزّز كل من سوء الفهم وتراجع الأداء بعضهما بعضاً، مما يكون حلقة مفرغة.

لكن مرحلة المقابلة يمكن أن تكون أحياناً باكرة جداً للملاحظة الخلاف الذي ينشأ نتيجة مواقف أو أساليب عمل مختلفة. لهذا السبب كان غاري سنودغراس، نائب الرئيس والمدير الإداري في شركة خدمات الطاقة إكسلون Exelon، قد طوّر قائمة من الإرشادات الخاصة بالاجتماعات والتقارير. سنودغراس مدير يهتم بالصورة الكبيرة وينفذ صبره من التفاصيل الصغيرة، وهو يقدم القائمة للموظفين الجدد؛ لضمان أن تصيب طرق تقديمهم للمعلومات والوثائق المكتوبة الهدف، ويُبعد بذلك الشعور بالإحباط عن الجميع. يشرح: «عملي هو إرشادهم نحو ما أريده، ونكون كلنا لذلك أكثر فاعلية وكفاءة».

تقول كريستين ريغان، الرئيس التنفيذي لإستوديوهات بون ون Bone One، وهي شركة إنتاج سمعي بصري: «كنت قد عملت لشركات يوظف فيها أفراد الإدارة العليا نسخاً طبق الأصل عنهم، لكنها أقل ذكاءً بقليل منهم ولهذا لم يكن هناك احتمال أن يكونوا تحدياً لهم. يعيد ذلك دائماً الشركة إلى الوراء. في بيئة العمل الحالية التنافسية للغاية، المسألة كلها تتعلق بالتنفيذ الخالي من الأخطاء. أشبه الأمر بفرقة جاز يعرف كل فرد فيها نقاط قوة وضعف الأفراد الآخرين، ويتقدم إلى الأمام وحده ليعزف على الآلة التي يجيدها، ثم يعود إلى الخلف ليسهم في تقديم اللازمة (مقطع موسيقي يتكرر باستمرار)».

### قراءات إضافية

*When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups* by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press)

*What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business* by Joan Magretta, with Nan Stone (2002, Free Press)

*The Set-Up-to-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail* by Jean-François Manzoni and Jean-Louis Barsoux (2002, Harvard Business School Press)



## دروس في «سمتك المميزة»

نصائح لإدارة المواهب

كريستين د. ساندبيرغ

في زمن الوفرة غير المنطقية في التسعينيات، نشر خبير الإدارة توم بيترس فكرة تحويل البحث عن عمل إلى حملة علامة تجارية. وفقاً للنظرية التي ابتكرها بعنوان «سمتك المميزة»، إذا أدت حياتك المهنية كما لو أنك علامة تجارية ممتازة تتمتع بخصائص فريدة، وليست مجرد سلعة في مستودع شركة، فستحصل على فرص عمل أفضل وراتب أعلى في سوق عمل يجهد فيه المديرون للعثور على موظف.

كان سوق العمل قد تحول لمصلحة الموظفين. لكن ذلك لا يعني أن مقاربة «سمتك المميزة» لن تجدي نفعاً؛ وفي الواقع، يمكن أن تساعد كلاً من الشركات في عملية توظيفها والموظفين في بناء وتوجيه حياتهم المهنية. في أفضل الحالات، تساعد مقاربة «سمتك المميزة» أرباب العمل على تحديد ما ينبغي على طالبي العمل تقديمه والاختبارات التي تميزهم عن مرشحين آخرين. يمكن لذلك أن يسهل جهود التوظيف، وأعمال البحث التنفيذية، والترقية الداخلية.



يعتري بعض المديرين، المهتمين بترقيتهم الشخصية، القلق من أن ذهنية «سمتك المميزة» قد تثير الخلاف وعدم الاستقرار في الشركة، كما يقول لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد آي-ب-إم لإدارة المعرفة. نظراً لأنهم لا يهتمون إلا بأنفسهم، يمكن أن يدفع ذلك الأشخاص الذين يحققون «سماتهم الخاصة» إلى إثارة المتاعب للشركة ولأنفسهم، ويقول بروزاك: «أخيراً، تثار الشركة لنفسها». يمكن أن يصبح موظفو «السمة المميزة» منبوذين لا يستطيعون الارتقاء في عملهم، وينتهي بهم الأمر خارج الشركة.

لكن ذلك لا يعني أن الشركات ينبغي أن تبتعد عن توظيف أو ترقية مواهب متميزة، وفقاً لبروزاك. من المعروف أن بعض الموظفين يصبحون أسماء معروفة في قاعات الاجتماعات مثل توم بيترز، فضلاً عن أسماء مشهورة مثل تايفرودز أو مارثا ستورات. لكن الأهم، أن ذهنية «السمة المميزة» مفيدة للمهمة الدائمة بتحقيق أفضل إنجاز ممكن؛ لأنها تساعد المديرين على حشد طاقات الموظفين لأداء العمل الذي يحبونه.

وفيما يأتي، إليك بعض النصائح بشأن تطبيق مبادئ «السمة المميزة» على الأشخاص.

### أشخاص «السمة المميزة» رجال أعمال،

### وليسوا مجرد مسوقين

حقق إيسته لاودر ومايكل ديل «سمة مميزة» بـ «فهم حاجات المستهلكين الجديدة، تطوير منتج يمكن أن يلبي تلك الاحتياجات،

والتواصل مع العملاء، وإنجاز حقيقي»، ومن ثمَّ «إنشاء سوق لسلع وخدمات جديدة»، كما كتبت نانسي إف. كوهين، أستاذة الإدارة في كلية إدارة الأعمال في هارفرد ومؤلفة علامة تجارية جديدة. يضيف بيترز: «لكنهما لم ينتظرا أن تقول مجموعة مؤثرة: (نريد هذا). كان هناك شيء يبحثان عنه شخصياً»، وفي أثناء بحثهما اكتشفا حزمة عرض يمكن تسويقها وتحويلها إلى علامة تجارية مميزة. كانا رجلي أعمال استثنائيين، وليس مجرد بائعين متجولين متعجرفين.

إن ضم أشخاص إلى فريقك يتمتعون بذهنية إمساك الثور من قرنيه لها بعض الفوائد الواضحة، لكن هناك بعض التحذيرات المهمة أيضاً:

**قدّر إلى أي حد تحتاج شركتك حقاً لنمط سلوك رجال الأعمال**

سيتكلم الأشخاص الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» عمّا يمكن أن يقدموه لشركتك، بناءً على ما كانوا قد فعلوه لشركات أخرى. يمكن توقع تصرفاتهم والاعتماد عليهم، لكن أفضل ابتكاراتهم قد تكون خلفهم. سيتكلم الطموحون الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» عمّا يأملون القيام به للشركة، بناءً على تفسيرهم لاحتياجاتها. بالرغم من أن توظيفهم ينطوي على مخاطر، إلا أن هناك احتمالاً أن يحققوا نتائج كبيرة غير متوقعة، مثل تقديم حل لمشكلة تعانيها الشركة، ولم يكن مديروها قد لاحظوها أو مفتاح لمشكلة يعانيها العملاء ولم تكن أبحاث التسويق قد كشفتها. يمكن للشركة أن تستفيد من منتج أو ابتكار الموظف إن لم يكن قد حصل على براءة اختراع أو استفادت منه علامة تجارية أخرى.

### في تقويمك للمرشحين، شدّد على الأداء بمرور الوقت

ينبغي أن تنقل السيرة الذاتية لشخص يتمتع بـ«سمة مميزة» قدرة حقيقية على الالتزام، وليس مجموعة من حالات النجاح المتفرقة. إضافة إلى ذلك، يفني هؤلاء الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» بوعودهم بمرور الوقت؛ ويتركون مواقعهم بحرص حتى لا يدمروا ما كانوا قد بنوه (عدالة سمّتهم المميزة).

### الانسجام الثقافي ضروري

يمكن أن تُعجب شركة بإنجازات رجل أعمال، لكنها قد تزدرى أساليبه في تحقيقها. ينبغي أن تطوي قيم الفرد الخاصة تحت مظلة العلامة التجارية للشركة، حيث يمكن للموظف العمل على نحو طبيعي ضمن أسلوب الشركة المعروف والمقبول من طرفها. يسرد نيل لينارسكي، مؤسس ورئيس مجلس إدارة ستراتيجك ترانزيشنز Strategic Transition، وهي شركة إدارة تنفيذية، قصة رئيس قسم البرمجة في إستوديو رئيس في هوليوود. «كان ينتقل من إستوديو إلى آخر، ينفذ العمل نفسه مراراً وتكراراً، حتى دون أن يسأل نفسه: (ما الذي يحدث حقاً؟ لماذا لا أستقر في أي مكان؟)». كان مديروه قد فشلوا في طرح تلك الأسئلة أيضاً.

كما تبين لاحقاً، لم تكن لهذه المشكلة أي علاقة بمهاراته، وإنما بالافتقار إلى الإدراك الصحيح: لم يكن هو أو مديروه يفهمون حقاً نوع البيئة والتحديات التي يحتاج إليها للاستمرار في العمل. كان الأشخاص

الذين يوظفونه يقبلون خبرته كما هي دون تدقيق للتوثق من انسجامه مع ثقافة العمل في الشركة.

يمكن أن يساعد مفهوم «السمة المميزة» المديرين على تأطير تطور الفريق، كما يحدث في «كيف يمكنني إدارة هذه المجموعة من المواهب بالطريقة نفسها التي يمكن لمدرّب إدارة مواهب متنوعة في فريق؟»

مع كثرة طلبات العمل، تصبح هوية «السمة المميزة» مصفاة توظيف في متناول اليد - على افتراض أن سمة المرشح المميزة تتكامل مع ثقافة الشركة. إذا كان شخص ما ثائراً بطبعه، يمكن تشبيهه ببيتر فوندا أكثر من بيتر بان، ويرى نفسه مطواعاً وليس صعب المنال؛ عندها سيكون انتماءه إلى هارلي - دافيدسون Harely-Davidson أسهل من انتمائه إلى والت ديزني Walt Disney. يجب على المديرين أن يوضّحوا مجموعة أنماط السلوك التي تميّز الثقافة المطلوبة لعلامات الشركة التجارية، وأن يناقشوها في أثناء مقابلات العمل ومراجعة تقارير الأداء.

### «السمة المميزة» ليست جزيرة معزولة

يقول بروزاك: «استطاع والت ديزني ابتكار شخصية الفأر ميكي، لكنه برغم ذلك كان يعتمد كثيراً على رسّامين آخرين» لابتكار رسوم متحركة رائعة. مفهوم «السمة المميزة» يمكن أن يساعد مديرين على تأطير تطوّر الفريق، كما في «كيف يمكنني إدارة هذه المجموعة

من المواهب بالطريقة نفسها التي يمكن لمدرّب إدارة مواهب متنوعة في فريق للاستفادة من طاقة كل منهم في تعزيز العلامة التجارية للشركة؟». يشير بيترز إلى ما فعله فيل جاكسون في شيكاغو بولز (فريق كرة سلة): «كان مايكل جوردان مجرد لاعب عادي حتى بدأ جاكسون تدريب بولز». بعد أن أنهى جاكسون، وهو لاعب سلة محترف سابق، تدريب جوردان على اللعب ضمن فريق إلى جانب أسماء لامعة أخرى مثل سكوتي بين تحت مظلة بولز، بدأ جوردان يلمع في البطولات ويحصد ألقاب دوري المحترفين.

بوصفك مديراً، ينبغي أن تكتشف كيف ينسجم كل فرد مع ثقافة العلامة التجارية. عليك أن تقود الموظفين إلى خارج نطاق «إليك ما يمكن أن أفعله عبر الشركة لك»؛ وأن تحاول بناء شراكات تعاونية بدلاً من ذلك. وكافئ الناس عندما يضعون أنفسهم على المستوى نفسه مع أفراد الفريق الآخرين.

### وسّع «السمة المميزة» بحرص شديد

يقول لينارسكي: إن الناس يستطيعون الحصول على الاعتراف بهم بنقل «علامة تجارية موجودة أصلاً إلى مستوى أعلى أو إلى جمهور أوسع»، كما فعلت مارثا ستورات. «انتقلت من (مصرفية ماهرة) إلى (ناشرة إعلانات/مجلات) وقد كانت توسّع علامتها التجارية منذ ذلك الوقت». لكن عندما تنتقل الأسواق جنوباً، يحاول المديرون توسيع العلامات التجارية بخفض الأسعار أو التوزيع الواسع فقط لتغطية الفواتير.

عين أحد عمداء الكليات الجامعية أستاذاً شهيراً لتدريس مادة لأربعة صفوف، وقد كان لكل منها توقيت مختلف خلال الأسبوع. نتيجة ذلك، تراجعت أبحاث الأستاذ وسمعته. خسر منحة مجزية، ومساعديه في التدريس واشتكى المرشحون لنيل درجة الدكتوراه من عدم وجوده في مكتبه، ولم يكن طلابه راضين. طرق بديلة للاستفادة من تلك الموهبة: اطلب من الأستاذ اللامع أن يدرّب مدرسين مبتدئين ليصبحوا معلمين أفضل. يدعى ذلك التدريس الجماعي ولن يضطر النجم للظهور كل أسبوع. أو صمّم منهاجاً إلكترونياً يقدم فيه الأستاذ كل شيء مرة واحدة أمام آلة تصوير، ويتم تسجيله وبثّه لاحقاً.

ينبغي أن يعمل المديرون مع الموظفين لتحديد الخصائص الأساسية للعلامة التجارية قبل تقديم فرص لتوسيع تلك العلامة. توسّعت «طيران جوردان» جيداً نحو علامات تجارية استهلاكية أخرى ترتبط بكرة السلة مثل أحذية نايك Nike لأن مايكل جوردان لاعب كرة سلة شهير في دوري المحترفين. لكن جوردان عانى ليعيد تحديد اسمه لاعب كرة سلة في دوري الظل ومالكاً ومديراً لواشنطن ويزاردس Washington Wizards لأنه لم يستطع نقل مجموعة مهاراته إلى الفريق. يمكن أن تزودك «أهداف واسعة» تمتد إلى خارج نطاق الوصف المحدد للعمل بالخبرة، والمعرفة بالعلامة التجارية، وحتى ولاء العملاء دون أن تدمر القيمة الأساسية للعلامة نفسها. لكن إذا اكتشف الناس أنهم يستمتعون بذلك التوسع ويتجاهلون ما يعد أساسياً، ينبغي عندها للمديرين التفكير في إطلاق علامة تجارية جديدة كلياً - أي، طريقة جديدة لحث ذلك الموظف على ابتكار قيمة تنضوي تحت مظلة العلامة التجارية للشركة.



النتيجة: أن تكون مميّزاً أمرٌ يختلف تماماً عن إدارة متميزين، لكن الأفراد والشركات يمكن أن يستفيدوا من مقاربة «السمة المميّزة». المهم، كما يقول بروزاك، هو إدراك أن «بعض الأشخاص يحبون العمل في شركات كبيرة؛ فيما يفضل آخرون العمل وحدهم. لكن كلا الصنفين مرتبط بشبكات قوية جداً من العلاقات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية. لا أحد معزول تماماً. لا يستطيع أحد أن يعيش بتلك الطريقة. سنكون مضطربين ذهنياً». اكتشف الموقع الذي يتفوق فيه كل شخص بالتعاون مع الآخرين، وقدم سلة من فرص العمل -دوام كامل، ودوام جزئي، والعمل على نحو مستقل- التي تسمح لك بإدارة كل منهم وفقاً لذلك.

### قراءات إضافية

*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* by Don Cohen and Laurence Prusak (2001, Harvard Business School Press)

*Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* by Nancy F. Koehn (2001, Harvard Business School Press)

*The Brand You SO (Reinventing Work): Fifty Ways to Transform Yourself from ■ "Employee" into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* by Tom Peters (1999, Knopf)





## اختيار مجموعة المواهب المناسبة

تختار الشركات الأكثر نجاحاً مجموعة المواهب المناسبة - سواء كانت تبحث عن قادة، أم عمال مؤقتين مثل مستشارين، أم موظفين جدد من مصدر كانت غافلة عنه فيما سبق (مثل أشخاص معوقين). إن معرفة مصادر المواهب التي يمكن أن تستقي منها حاجتك، واستعدادك للأخذ في الحسبان موظفين سابقين لم يكونوا مؤهلين بما يكفي، يمكن أن توسّع خياراتك على نحو كبير - ومن ثم تزيد من فرصك بتوظيف أفضل مرشحين محتملين.

في الفصول الآتية، ستجد اقتراحات مفيدة لتأهيل قادة استثنائيين في قسمك وتقويم إمكانيات القيادة لدى مرشحين من خارج وداخل الشركة. ستكتشف أيضاً أن أفضل المديرين اليوم يعرفون كيف يشرفون على مجموعة كبيرة من الموظفين الموهوبين تضم عمالاً مؤقتين، ومستشارين، وفرقاً عملية. لكن العثور على هؤلاء المديرين يتطلب بعض التمحيص والبراعة.

يتطلب التقويم، والانتقاء، والعمل مع مستشارين ومجموعات  
موظفين غير مستغلة سابقاً (مثل عمال معوقين) أيضاً إستراتيجيات  
محددة. يُختتم هذا القسم بمقالتين تتناولان تلك الأوضاع الفريدة.



## هل تعرف ما تنطوي عليه طرق عمل قيادتك؟

ستيفن ج. نيلسن

أشارت بعض المؤشرات في 2002 إلى أن الاقتصاد الأمريكي كان يتعافى من الركود. كانت تلك أنباءً طيبة، بالطبع، لكنها توافقت بموقف صعب على بعض الشركات التي كانت تبحث عن تسريع خطط نموها: لم تكن لديها المواهب القيادية التي تحتاج إليها للقيام بذلك.

في شركات عديدة، تفوقت الأهداف الإستراتيجية على قدرة الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة، كما يقول دايان دونوفان، نائب الرئيس في مكتب جوهانسبرغ، جنوب إفريقية لشركة بين وشركاه Bean & Company. الشركات «له ليس لديها الأشخاص» للانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب). لكن حل مشكلة الأداء هذه لم يكن له أي علاقة بتوظيف المزيد من الأشخاص وإنما بالتعامل مع ثغرة القيادة تلك.

مهمة القائد هي رصد الصفوف. بالاستفادة من أهداف الشركة الإستراتيجية بوصفها إطار عمل، يقوم القائد بتوزيع مسؤوليات العمل للاستفادة إلى أقصى حد ممكن من مهارات الموظفين الخاصة

وقدراتهم. لهذا عندما تواجه شركة صعوبة في تحقيق أهدافها المرجوة، تكون هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود - ويقتضي ذلك من القادة تطوير قدراتهم أيضاً.

الشركات معتادة على استخدام تحليل الثغرات لتحديد نقاط الضعف التنافسية الرئيسة التي ينبغي معالجتها. لكن قليلاً من الشركات تفكر في تطبيق تقنيات تحليل الثغرات على قضايا تطوير القيادة لديها. يظن دونوفان أن الوقت قد حان للقيام بذلك تحديداً.

يتفق نويل إم. تيشي، أستاذ السلوك المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال في جامعة ميتشيجان مع ذلك الرأي. يقول: «تحتاج معظم الشركات التي عملت معها إلى إعادة التفكير في طرق عمل قيادتها». في بداية السبعينيات، كانت شركات الطاقة معروفة بقدرتها على توقع احتياجاتها من القدرات القيادية مدة 10 إلى 20 سنة قادمة، وتطوير مجموعة المواهب التي تعمل لديها وفقاً لذلك. «ستجد صعوبة كبيرة في العثور على أمثلة عديدة عن تطور طرق العمل النموذجية اليوم». لكن عندما يبطل استخدام نماذج العمل في أثناء بضعة شهور، هل يمكن توقع الاحتياجات من القدرات القيادية لبضع سنوات لاحقة؟ نعم، لكن فقط إذا تخلّيت عن المقاربة التي كانت سائدة قبل عقدين أو ثلاثة. ينبغي أن تكون أكثر عزمًا بشأن توافق مهارات القيادة لديك مع أهدافك الإستراتيجية. ينبغي لك أيضاً تسريع العمليات التي تتيح للموظفين اكتساب تلك القدرات.

إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تشدد على امتلاك مجموعة أوسع من المهارات، كما يقول تيشي، الذي ترأس مركز التدريب على القيادة التابع لشركة جنرال إلكتريك، من 1985 إلى 1987. «لم يعد تدريب القادة على التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات كافياً بعد الآن. في اقتصاد المعرفة اليوم، الأمر كله يتعلق بالعقول وحشد الطاقات. تحتاج إلى أشخاص يستطيعون قيادة التغيير والتعامل مع الشكوك، قادة يتمتعون بفطنة كبيرة وملتزمون بمساعدة موظفيهم على أن يصبحوا أكثر مهارة وتطوير مهارات القيادة لدى آخرين».

لا تحتاج الشركات إلى المزيد من العزم والوضوح بشأن المهارات القيادية التي تتطلبها فقط، وإنما إلى أن تكون أكثر إبداعاً في التخطيط لتجارب تساعد موظفيها على اكتسابها أيضاً.

### عمل يبدأ، وينبغي ألا يتوقف أبداً، مع القائد

لا ينجح تطوير طرق عمل القيادة سوى عندما يجعلها القادة -الرؤساء التنفيذيون إضافة إلى رؤساء الأقسام- أولوية لهم. كان لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة أليد - سيغنال AlliedSignal ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة هنيويل Honeywell. قد بنى سمعته بقدرته على تطوير القيادة. في أول سنتين له مع أليد - سيغنال، يقول بوسيدي في كتابه التنفيذ: الانضباط اللازم لإنجاز الأمور: إنه كان يقضي ما بين 30 إلى 40% من يومه في «توظيف، وتقديم خبرات مناسبة، وتطوير قادة».

مثل تلك المهمات، كما يقول بوسيدي «لا يمكن بسهولة تفويض آخرين بها». السبب: بوصفك قائداً، ينبغي أن تضبط التناسق. ينبغي أن تعرف كيف تبلي قوتك العاملة بمواجهة آخرين في الصناعة. ينبغي أن تضمن وجود تقويم دقيق في الشركة. ينبغي أن يحدّد مثل ذلك التقويم الموظفين الذين يبلون بلاءً حسناً والمجالات التي ينبغي أن يطوروا عملهم فيها. ينبغي أن تعرف «من يدرّب موظفيك، خاصة الجيدين منهم»، كما يقول بوسيدي. وأنت هو الشخص الذي ينبغي أن يقاوم القصور الذاتي الناجم عن الفشل لمعالجة تراجع الأداء.

إضافة إلى ذلك، عندما تقوم بتقويم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تسأل فقط إذا كان شخص ما مؤهلاً للعمل (أ)، وإنما ينبغي أن تحدّد أيضاً إن كان باستطاعته الارتقاء والتطور لتولي مسؤوليات العمل (ب). اهتمامك بتلك القضايا ضروري؛ لأنها ستعزّز ذهنية القيادة -التطور وستنتشر عبر القسم أو الشركة.

### تطبيق تفكير تحليل الثغرات على طرق عمل القيادة

يساعد التكلم عن تطوير طرق العمل على زيادة الاهتمام المؤسّساتي بالقضية، كما أن إجراء تحليل شامل لثغرات القيادة يدعم هذا الحديث. للقيام بهذا التحليل، حدّد احتياجات القيادة لتحقيق كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قوّم كيف تتسجم مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات، وحدّد أي نقاط ضعف. بمرور السنة، قوّم القدرات القيادية كلما تم تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة هدف جديد.

عندما يتم تحديد الثغرات، تصبح ثلاث قضايا ضرورية:

الإمداد. ما الذي ينبغي أن تفعله لتضيف إلى مجموعتك أشخاصاً يتمتعون بمهارات تحتاجها لتحقيق أهدافك الإستراتيجية؟

التوزيع. يقول دونوفان: «يوجد في العديد من الشركات مواهب كافية، لكنها لا تضعها في الأماكن المناسبة. إذا لم يكن العمل الجوهري يحقق النتائج المرجوة، ينبغي نقل هؤلاء الأشخاص إلى مواقع إستراتيجية».

الإنجاز. ما العمليات التي ينبغي عليك تطويرها للتحقق أن الناس يعرفون ما يجب عليهم القيام به وأنهم متحفزون لفعل ذلك؟

طوّر أحد عملاء دونوفان نموذجاً يمتد خمس - سنوات لمجموعته من المواهب، ودمج نسب الاستنزاف وتوقعات التوظيف. النتيجة: إذا استمرت الشركة في العمل كالمعتاد، فسيكون عدد المديرين أقل بنسبة 15% عما تحتاجه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. بناءً على هذا التحليل، باشرت الشركة وضع بعض الخطط النموذجية لتخفيف الاستنزاف وتطوير نتائج جهودها في التوظيف. لكن المثير للاهتمام أنها مزجت التدريب الأساسي بالتدريب على تغيير الإدارة. لم يكن الهدف من ذلك نقل أشخاص من أعمال ثانوية لا تتطلب قدرات كبيرة إلى أعمال مهمة إستراتيجياً تعاني نقص المواهب فيها فقط، وإنما تطوير قدرة الإدارة الإجمالية على الاستفادة من الفرص التي تتغير بسرعة في أسواق ديناميكية.



يقول دونوفان: «يمكن أن تسهل الموارد البشرية هذا العمل، لكن ينبغي للقيادة التنفيذية أن تحفز الموظفين لإنجازه». لا ينبغي أن ينخرط أفراد القيادة العليا ورؤساء الأقسام في تفقد بيانات أداء الموظفين فقط، وإنما أن يتحققوا أن الاستثمارات الموضوعة في الموارد البشرية «يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً» أيضاً.

يقول دونوفان: «كانت كل من العمليات والمعرفة قد تطورتا تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة»، مما جعل الشركات تتمكن من مراجعة احتياجاتها من القدرات القيادية «بطرق أكثر تطوراً». مثلاً، جعلت البرامج التي تسجل مؤشرات الأداء مراقبة المبادرات التي تتطلب قيادة أقوى و«تصنيف الأداء وفقاً للأهداف» أمراً ممكناً. النتيجة: إدارة أفضل لطرف الإمداد من معادلة القيادة. يمكن للمديرين اليوم إجراء تقويمات بحرص أكبر وردم الفجوة بين «ما يظنون أنه سيجدي نفعاً في الإنتاج، أو المحصلات، أو النتائج، وما سيرغبون في أن ينجزه الموظفون فعلاً»، كما يقول دونوفان.

تتفادى الشركات كشف ثغرات قيادية قد تعرضها للخطر، كما يقول بوسيدي. «هناك نزعة لافتراض أنك على ما يرام - أنه ليست لديك أي ثغرات. لكن على الأرجح سيكون لديك ثغرات، لهذا ينبغي أن تتحقق من ذلك دائماً».

### الإنتاجية، وليس الوعد

إحدى فوائد عملية تحليل الثغرات هي أنها ترغمك على توضيح المهارات الأساسية والخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة في

شركتك. كانت تلك القائمة من الأمور التي لا بد من توافرها قد تغيرت بالتأكيد منذ 20 سنة مضت، عندما كان تطور طرق عمل القيادة أكثر شيوعاً في الشركات الكبيرة. كان بوسيدي، مثلاً، يركّز على إنتاجية الموظفين الحقيقية على نحو أكبر من وعودهم. يقول: «ركّز على الأشخاص الذين يستطيعون إنجاز الأمور، أو تنفيذها».

على نحو مشابه، يظن توم غرانت، مدير التطوير التنفيذي في شركة فورد Ford، أن «الأشخاص الذين يتعلمون وينجزون أعمالهم بسرعة» يتمتعون بقيمة أكبر من الأفراد الذين لا يستطيعون استخدام مواهبهم لإنجاز المسؤوليات والمهام التي يتم تكليفهم بها.

يتطوّر نظام إدارة فورد لتشجيع رؤساء الأقسام ومديري الخطوط على الانخراط في حوار بشأن ثغرات القيادة. تسمح مناقشات تُعقد بانتظام لمديرين على كل المستويات بالحصول على أفكار مفيدة بشأن مواقع رئيسة يشرفون عليها - ما الذي يبرع فيه الأفراد الذين يشغلون تلك المواقع، ما رغباتهم واهتماماتهم المهنية، ومن الأشخاص الذين تتم تطوير قدراتهم ليأخذوا أماكنهم؟

### التعلّم العملي

العديد من الحلول التي يتم وضعها لمعالجة ثغرات القيادة «متكلّفة للغاية، ولهذا تولد ميتة»، كما تقول سوزان إينس، مستشارة إدارة التطوير في ليدر شيب Leadership للاتصالات. تحذّر أن نظام تحليل معقّد لتحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانيات كبيرة يمكن أن يصبح عقبة، وأن الأهم أكثر هو إجراء تقييم شامل للأشخاص.

يوافق تيشي على ذلك، ويقول: «ينطوي عشرون في المئة من تطوير طرق العمل على زيادة فاعلية برامج التطوير الرسمية. يغطي تزويد الأشخاص بخبرة العمل المناسبة نسبة 80% الأخرى».

التركيز، بكلمات أخرى، على التعلّم العملي بدلاً من تلقي تعليمات نظرية. يقول تيشي، مؤلف كتاب حلقة القيادة: كيف يعلم قادة رائعون شركاتهم الفوز: «سيكون القرن الحادي والعشرون زمن الشركة التي تعلّم، وليس الشركة التي تتعلّم». يوضح أنه في شركة تعلّم، لا يحدث التعليم بأسلوب سلبي كما هي الحال في شركة تتعلّم. «يتحمل قادة من كل المستويات في شركة تعلّم المسؤولية لجعل موظفيهم وأنفسهم أكثر مهارة، إضافة إلى تدريب الجيل الثاني من القادة. هناك تركيز كبير على التعليم العملي، مع اشتراك الرؤساء التنفيذيين والمديرين في العملية مباشرة».

في مجموعة مطاعم تريكون Tricon العالمية، يدرّس الرئيس التنفيذي ديفيد سي. نوفاك شخصياً 10 ورشات عمل تستغرق كل منها ثلاثة أيام كل سنة. يتوقع روبرت نارديلي من هوم ديبوت Home Depot من مديره إقامة دورات تدريبية على أرض الواقع عندما يكتشفون مصادفة معلومة جديدة.

يقول تيشي: «لم يعد تطوير القيادة شيئاً يمكنك القيام به عن بعد. ينبغي أن يكون جزءاً من الحياة اليومية للشركة، ومحاكاً في نسيجها».

## ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟

سكوت د. أنطوني وكلايتون إم. كريستنسن

يعرف الجميع أن الشركات التي تسعى للحصول على أعمال تحقق لها نمواً جديداً ينبغي أن تكون فريق إدارة مناسباً. لكن كيف تعرف إن كانت الشركة التي تهتم بها قد وضعت الفريق الصحيح في المكان الصحيح؟

نقدم إليك مقالتين تم نشرهما في صحيفة ول ستريت. تصف إحداهما كيف وظفت شركة صناعة الجينز ليفي شتراوس التي تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها مديراً كان يعمل لدى صانع زيوت المحركات بينزأويل Pennzoil الذي يتخذ من هيوستن مقراً له لمساعدة الشركة على بيع الجينز بنجاح لسلسلة متاجر التجزئة العملاقة ول-مارت Wal-Mart.

تصف المقالة الثانية شركة طيران جوي جديدة. أسس شركة ناميد بوغو Named Pogo رجلي أعمال: روبرت كراندال، الرئيس التنفيذي

السابق لإيه-إم-آر AMR ( الشركة الأم لأمريكان إيرلاينز American Airlines ) ، ودونالد بور، مؤسس خطوط الطيران منخفضة الأسعار بيبيل إكسبريس People Express.

هل كان لدى أي من هاتين الشركتين المديرين المناسبون في الأماكن المناسبة لتحقيق أهدافهما المعلنة؟ يقودنا مفهوم يدعى دروس الخبرة إلى الاعتقاد أن ليفي شتراوس استفادت كثيراً من الأمر، في حين لم يكن الأمر على تلك الحال في شركة الطيران.

### انظر إلى الماضي، توقع المستقبل

قدّم أستاذ إدارة الأعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا مورغان دبليو. مَكول مفهوم دروس الخبرة في كتابه الذي صدر في 1998 بعنوان المميزون: تحضير قادة الجيل الآتي. تقول فكرته الأساسية: إن المديرين يطورون مهارات في أثناء تصديهم لتحديات يواجهونها في أعمالهم. بكلمات أخرى، يحصل المديرين على صفة المهارة بالاكْتساب، وليس بالولادة.

لهذا، إذا أردت أن تتوقع ما إذا كان مرشح معين سيتصدى بنجاح لتحدي معين، ينبغي أن تقوم قدرة ذلك المرشح على اكتساب دروس الخبرة المناسبة - أي، ما إذا كانت مواقع الفرد السابقة قد أكسبته تجارب، وعلمته إستراتيجيات ستساعده في التصدي لمجموعة جديدة من التحديات.

قد يكون مدير لم يواجه أبداً مثل تلك التحديات على قدر المسؤولية، بالطبع، لكنه ربما يفشل عندما يستخدم إستراتيجيات ثبت نجاحها سابقاً، لكنها لا تجدي نفعاً لعمله الجديد.

## خبرة كبيرة جداً في الصناعة قد تكون في الواقع أمراً سيئاً.

يلفت مفهوم دروس الخبرة الانتباه إلى خطأين ترتكبهما الشركات التي تسعى لتوظيف أشخاص جدد لتحقيق نمو مستدام. الخطأ الأول: هو التركيز كثيراً على الخبرة في الصناعة. الثاني: هو توظيف شخص من خارج الصناعة كيفما اتفق، دون التدقيق أولاً ما إذا كان أحد موظفي الشركة يتمتع بالخبرة الضرورية المطلوبة.

### المبالغة في تقدير الخبرة في الصناعة

عندما تسعى شركة لدخول صناعة جديدة، سيشدد المستشارون غالباً على ضرورة توظيف شخص يتمتع بخبرة كبيرة في تلك الصناعة تحديداً لتحقيق النجاح. وفقاً للوضع، قد تكون تلك النصيحة مناسبة تماماً - لكنها قد تكون خاطئة. إذا كانت الشركة تأمل إحداث هزة قوية في صناعة قائمة بحد ذاتها بالاستفادة من نموذج عمل جديد، فقد تكون الخبرة الكبيرة في تلك الصناعة أمراً سيئاً.

«الخبرة الكبيرة» تعني أنه عندما يواجه مديرون تحديات شائعة في الصناعة، يلجؤون إلى حلول شائعة في تلك الصناعة نفسها. عندما تنوي الشركة إحداث تغيير، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.

أمعن النظر ملياً في الشركة التي أنشأها بوروكراندال. بالطبع، يعرف الاثنان كل شيء عن صناعة الطيران. لكن إذا كان هدفهما تقديم إضافة لتلك الصناعة، فإنهما يفرّطان بدروس خبرة مهمة قد تعوق قدرتهما على النجاح.

كان كرانندال وبور -مع ابن بور، كامبيرون- قد جمعا نحو 6 ملايين دولار كتمويل لبناء عمل يستند على تنظيم رحلات طيران قصيرة المدى ومباشرة بين المدن باستخدام طائرات صغيرة. كانت الأسعار تنافسية، مع توافر تذاكر درجة أولى، ولهذا كانت الخدمة أقل تكلفة بكثير من استئجار طائرة.

### تحديد أفضل طريقة للنجاح

كان ظهور شركات تقدّم خدمة الحافلة الجوية سيزعج بالتأكيد رواد الصناعة القائمين آنذاك في حال لعبت بأوراقها كما ينبغي. كانت أفضل طريقة للنجاح (كما هي حال كل الوافدين الجدد) هي السعي خلف مستهلكين جدد: أولئك الذين لا يمتلكون المهارات أو المال للطيران على خطوط مباشرة بين المدن. مثلاً، كان باستطاعة الشركة استهداف عملاء في مناطق بعيدة يصعب الوصول إليها بالاستفادة من الخدمات القائمة آنذاك.

كان هناك قلق من أن تدفع الخبرة بوروكراندال إلى القيام بالعكس تماماً - أي: المنافسة الاستهلاكية بتقديم بديل لأهم خطوط شركات الطيران القصيرة، مثل تلك القائمة بين بوسطن ومدينة نيويورك.



قد تنجح هذه المقاربة، لكنها ستثير على الأرجح رد فعل تنافسي من شركات الطيران الرئيسة.

عندما ترغب الشركة في إحداث تغيير جوهري،  
ينبغي أن تعتمد على حلول واستراتيجيات جديدة.

بالمختصر، ربما كانت دروس الخبرة التي اكتسبها بوروكراندال ستدفعهما إلى اعتماد نسخة معينة من نموذج «المنافسة الاستهلاكية» بدلاً من نموذج «العثور على أشخاص ليسوا مستهلكين».

يأتي الخطأ الثاني، وهو توظيف شخص من خارج الصناعة دون التفكير في نوع الخبرة المختلفة المطلوبة، من تصنيف العالم بطريقة خاطئة. وفقاً لنموذج دروس الخبرة، من الخاطئ تصنيف المديرين المحتملين إلى إما «داخلي» أو «خارجي». لا يقدم الشخص الذي يأتي من خارج الصناعة الشيء الكثير إذا لم يستطع ردم فجوة دروس-خبرة مهمة في فريق الإدارة.

من الأفضل تصنيف المديرين المحتملين إلى «أولئك الذين اكتسبوا الخبرة المناسبة» أو «أولئك الذين لم يكسبوا الخبرة المناسبة».

لا أهمية للموقع الذي يشغله المرشح سواء كان داخل أو خارج الشركة، وما يهم حقاً هو ما إذا كان ذلك المرشح قد تصدى لنوع التحديات التي سيواجهها المشروع الجديد بالتأكيد.

### خبرة ول-مارت تتفوق على المعرفة بالصناعة

لهذا السبب كان يبدو منطقياً ليفي شتراوس توظيف مدير المبيعات تيد فوكس الذي كان يعمل في بينز أويل. كانت شركة إنتاج الألبسة تمرّ بمرحلة عصيبة مع تغير ميزان قوى العلاقة بالمستهلك من مصنّعي السلع إلى سلاسل تجارة التجزئة.

لوقت طويل، كانت ليفي شتراوس قد رفضت رفع نسبة الخصم الذي تحصل عليه سلاسل التجزئة، وتبيع سلعها عبر متاجر متخصصة بأسعار مرتفعة. كانت مبيعات ليفي شتراوس قد انخفضت بنسبة 40% في أثناء ستة أعوام سابقة، على أي حال، وكان قد أصبح واضحاً أن الشركة بحاجة إلى البيع عبر ول-مارت ومنافذ تجزئة أخرى للاستمرار في العمل.

لكن العمل مع ول-مارت كان يمثل مجموعة جديدة بالكامل من التحديات مقارنة بتلك التي كان معظم مديري ليفي شتراوس قد واجهوها من قبل. كانت البداية من اضطرار ليفي شتراوس لتعديل نظام توزيعها بما يتناسب مع أسعار ول-مارت المنخفضة، ونفاد السلع بسرعة؛ وكان عليها أن تعثر على طريقة لجني أموال من منتجات منخفضة السعر، وأن تشعر بالراحة من العمل كتابع وليس كرائد في السوق.

سعت ليفي شتراوس بحكمة لجذب شخص من شركة تمتلك تاريخاً طويلاً من التعامل مع مثل تلك التحديات. لم يكن لافتقار فوكس للخبرة بعمل صناعة الملابس أي أهمية. لأنه كان قد تصدّى لتحديات تتعلق

بالعمل مع ول-مارت، كان سيزيد من فرص ليفي شتراوس في الخروج بسلام من هذا الانتقال الصعب.

على الرغم من أن ليفي شتراوس عانت في البداية لتغيير نموذج عملها، إلا أن إشارات مثل ارتفاع المبيعات بنسبة 10% في الربع الأول من تلك السنة كانت فآل نجاح.

يمكن لشركات أخرى أن تزيد على نحو مشابه من فرصها بالنجاح بتأسيس قرارات التوظيف التي تتخذها على ضرورة ردم الفجوة بين التحديّات التي تعرف أنها ستواجهها ودروس الخبرة التي يتمتع بها فريقها.

### قراءات إضافية

*“Disruption Spreads Its Wings,” Seeing What’s Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Changes* by Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, and Erik A. Roth (2004, Harvard Business School Press)

*High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* by Morgan W. McCall Jr. (1998, Harvard Business School Press)

“Taxi! Fly Me to Cleveland” by Scott McCartney (*Wall Street Journal*, May 19, 2004)

“In Bow to Retailers’ New Clout, Levi Strauss Makes Alterations” (*Wall Street Journal*, June 17, 2004)



## حرب المواهب الإدارية

مكافآت من خمسة أرقام عند توقيع العقد، خدمات داخل المكتب، سيارات ب-إم-دبليو مجانية- كانت تلك الرموز السارة لحال التوظيف في الشركات السنة الماضية. أرغمت ندرة المواهب المهنية من الطراز الأول، مترافقة مع اقتصاد ينمو بسرعة وترويج مكثف عبر وسائل الإعلان، العديد من الشركات على تقديم أي شيء وكل شيء لمرشحين محتملين لجعلهم يوقعون عقوداً معها.

لكن ذلك كان السنة الماضية. منذ ذلك الوقت، كانت الصورة قد تغيرت نوعاً ما. أضحت الشركات أقل اهتماماً بجذب مرشحين جدد، وأصبح الضغط بالتأكيد أقل لتقديم عروض تعويضات مغرية. برغم ذلك، لا تزال كفة القوة تميل لمصلحة الموظف، وليس صاحب العمل. الناس أكثر انتقالاً، وسوق العمل أكثر كفاءة، ولدى طالبي العمل خيارات أكثر من ذي قبل. الأهم أن الحاجة إلى أشخاص يتمتعون بمهارات عالية تبقى كبيرة في كل الأوقات.

الحل؟ أنشئ نواة قيادة قوية، واعتمد على مجموعة مواهب كبيرة، متميزة، ومرنة لإنجاز العمل. يمثل هذا نموذجاً جديداً، ويتطلب تغييراً

رئيساً في طريقة تفكيرنا بشأن القوى العاملة - وظيفتك. الشركات التي تفشل في إدراك هذا التغيير، كما يحذر خبراء التوظيف الذين تكلمنا معهم، ستُمنى بالهزيمة في حرب الحصول على مواهب.

### تزويد العمل، وليس الوظائف، بالفرق المناسبة

في مدد التغير السريع، الأنباء ليست دائماً طيبة، كما يقول بروس تولفان، رئيس رينميكر Rainmaker ومؤلف الفوز بحروب المواهب. «ما يحدد السوق الحرة للمواهب هو فرص السوق التي تظهر بسرعة، وفرص السوق التي تختفي بسرعة. التحدي الحقيقي، عندما يتعلق الأمر بالتوظيف، هو الحصول على الفريق المناسب الذي تحتاجه تماماً، وأن يتمتع بالمهارات التي تحتاج إليها، وأن يبقى لديك المدة اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة به».

كوّنت موجات التخفيف من العمالة، وإعادة الهيكلة، التي حصلت في بداية التسعينيات نهاية نموذج عمالة قائم منذ أمد بعيد. لكن الاقتصاد بدأ يتحسن، وبدأت الشركات تظن أن التخفيف من العمالة ليس مهماً. كانت تلك غلطة، كما يقول تولفان. «يجب على الشركات أن تكون مرنة. وذلك يعني التركيز على الاحتفاظ بنواة مجموعة قوية. لا داعي للقلق إذا كانت نواة مجموعتك تصبح أصغر فأصغر، طالما أن مجموعتك من المواهب تصبح أكبر فأكبر، ولديك المهارات والأنظمة لإدارة تلك المجموعة من المواهب».

يملك العديد من أرباب العمل حالياً مجموعة مواهب متنوعة: مصادر خارجية، وكالات عمال مؤقتين، ومستشارين - كل ذلك على أساس «حسب الحاجة». لكن يجب عليهم بذلك بذل جهود أكبر لإدارة تلك المجموعة، كما يقول تولغان الذي يقدم توصيتين:

تحقق أن مجموعة مواهبك كبيرة. بالمحصلة، أول شخص تتصل به لإدارة مشروع قد لا يكون متوافراً عندما تحتاج إليه.

طور نظاماً لتنظيم المواهب وفقاً للمهارة والقدرة على الإنجاز. ابدأ بافتراض أنك توظف شخصاً لإنجاز جزء معين من العمل. بالمحصلة، لا يرى كثير من الأشخاص هذه الأيام أنفسهم موظفين لدى شركة لوقت طويل - وأولئك الذين يفعلون ذلك قد يعملون دواماً جزئياً، من المنزل، بنظام ساعات عمل مرنة، أو يأخذون إجازة مدة سنة، ثم يعودون إلى العمل. لكن نظراً لأن هؤلاء الأشخاص لا يجلسون بالضرورة في المكتب المجاور كل الوقت، ستكون بحاجة إلى طرق جديدة لمتابعة ما ينجزونه. يمكنك إنشاء قاعدة بيانات تضم معلومات تفصيلية عن مهارات العمال المحتملين أو المؤقتين، سجل متابعة أعمال، ومعلومات للاتصال بهم. ثم، عندما يحتاج مشروع إلى فريق إضافي، يمكن ملء الثغرات بالاستفادة من تلك المصادر الخارجية. إحدى الطرق الرائعة، التي غالباً ما يتم تجاهلها، لبناء تلك المجموعة من المواهب هي متابعة موظفين سابقين مميزين. بدلاً من ترك الموظفين يغادرون الشركة نهائياً، ينصح تولغان: «كوّن منهم جيشاً احتياطياً، واستدعهم عندما تحتاج إليهم».



### مطلوب: نوع جديد من المديرين

تضع مجموعة المواهب المتنوعة اليوم ضغوطاً جديدة على المديرين. إن تكوين وحدة عالية الأداء من موظفين بدوام جزئي، يعملون بنظام ساعات مرن، أو من المنزل -حتى وإن كانوا ماهرين جداً- أصعب بكثير من تكوين قوة عاملة من موظفين بدوام كامل، يوجدون جميعاً في المكان نفسه. لا يستطيع كل المديرين التأقلم مع التنوع والاختلاف الذي يرافق ذلك. يفاقم المشكلة حقيقة أن المجموعة الرئيسة من المرشحين لشغل مناصب إدارية (الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 35-44) يُتوقع أن تتراجع بنسبة 15% في أثناء السنوات الخمس عشرة القادمة.

لهذا، كيف تعثر على مديرين يتصدّون لهذه التحديات الجديدة؟ تشير حرب المواهب 2000. وهي دراسة حديثة أعدتها شركة مكنزي وشركاه McKinsey & Co. إلى أن الجواب قد لا يكون موجوداً في عملية التوظيف الرسمية التي تعتمد عليها.

وفقاً لهيلين هاندفيلد-جونز، التي أسهمت في وضع هذه الدراسة عن 56 شركة، فإن ما يميّز الشركات عالية الأداء عن تلك العادية هو الموقف من التوظيف. يتولى القادة في الشركات عالية الأداء عملية التوظيف شخصياً. ذلك يعني، كما تقول هاندفيلد-جونز، «استقطاع وقت للاشتراك بفاعلية في عملية صنع القرار ووضع المعيار الأساسي لآخرين في الشركة». إليك بعض النصائح الإضافية للنجاح في تحقيق هذا الهدف.

## ابحث عن مواهب كل الوقت

سترغب دائماً في وجود أشخاص موهوبين في إدارتك، كما يقول تولفان. «نرى كثيراً من المديرين الذين يوظفون أشخاصاً جدداً باستمرار - لديهم عدد من الأشخاص الذين كانوا قد نجحوا في عملية التوظيف في أي وقت، لهذا يمكنهم الحصول على موظفين جدد بسرعة أكبر». توافق هاندفيلد - جونز على ذلك: «ينبغي أن تركز العملية على المواهب أكثر من المواقع».

## قم بإجراء أبحاث أوسع، أكثر إبداعاً

تقول هاندفيلد - جونز: «كان باستطاعتك الاستفادة من المصادر نفسها، أو كنت توظف أشخاصاً من الصناعة ذاتها. لكن لا يمكن العثور على هؤلاء الأشخاص بسهولة اليوم - لن تجد ما يكفي من النوع المناسب من الأشخاص إذا قيّدت نفسك بعدد صغير من المصادر التقليدية». تحرّر من الشرنقة التقليدية بالبحث عن أشخاص لديهم خلفيات ثقافية مختلفة، ويعملون في صناعات ودول مختلفة. على نحو مشابه، لا تعلق بالمصيدة التقليدية بأن تنتظر من طالبي العمل الإيجابيين أن يدقوا بابك - هذه الأيام، ينبغي أن تدق أنت بابهم.

ليس مفاجئاً أن تكون الإنترنت أداة لا تُقدّر بثمن هنا: هناك نحو 2.5 مليون سيرة ذاتية على قرابة 100.000 موقع عمل على الشبكة الدولية. لكن إذا كنت تبحث عن مصادر مخفية للمواهب الإدارية، يمكن أن تعلمك شركات مثل إدفانس إنترنت ريكرايتنغ ستراتيغيز

(إستراتيجيات توظيف متقدمة عبر الإنترنت) Advanced Internet Recruiting Strategies كيف تضع صفحات على موقع شركة إلكتروني لا يمكن النفاذ إليها عبر الصفحة الرئيسية. يمكن أن تكون مثل تلك الصفحات التي تحتوي على دليل الشركة، أو أسماء أشخاص يعملون على مشروع جديد، منجم ذهب.

### عامل المرشحين لعمل مثل عملاء

كتب بيتر كابيلى في هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review: إنه لا يمكن تمييز عملية التوظيف اليوم عن عملية التسويق. «ينبغي التعامل مع المرشحين لعمل اليوم بالطريقة نفسها التي تعامل بها عملاء محتملين: تحدّدهم وتستهدفهم بعناية، تجذبهم إلى الشركة وعلامتها التجارية، ثم تبيعهم العمل». منذ الاتصال الأول إلى تقديم العرض، ينبغي أن تكون العملية سريعة وسارة. إضافة إلى غربلة المرشحين وضمان انسجامهم مع ثقافة العمل -مهمتا التوظيف التقليديتان- ينبغي أن تباع كل خطوة أخرى. وكما ستفعل للاحتفاظ بالعملاء الأكثر ولاءً لك، ينبغي أن تكون مستعداً لتعديل سياساتك فيما يتعلق بالتعويضات المادية، إذا كان ذلك ضرورياً، لجذب مديرين يستطيعون تقديم أداء استثنائي بالتعاون مع قوة عاملة تتغير باستمرار.

تقول هاندفيلد-جونز: «في عصر المعلومات، الموهبة ضرورية لتقويم الإبداع، ويمتلك صاحب الموهبة الميزة تأثيراً أكبر بكثير حتى من صاحب الموهبة العادية». ستصبح القوى البنيوية التي تسبب حرب

المواهب هذه أكثر قوة في أثناء 10 إلى 20 سنة قادمة. والظروف التي كانت قد أدت إلى ظهور مجموعة المواهب المتنوعة اليوم ستبقى أيضاً في المستقبل المنظور.

بالمختصر، ليس هناك ما هو أهم من الحصول على موهبة جيدة، لكن إدارة المواهب الجيدة لم تكن أكثر تعقيداً من قبل. ولهذا السبب فإن العثور على الشخص المناسب لإدارة تلك المواهب لم يكن أكثر أهمية من قبل.

---

### قراءات إضافية

*Winning the Talent Wars* by Bruce Tulgan (2001, W. W. Norton & Company)

"Making the Most of On-Line Recruiting" by Peter Cappelli (*Harvard Business Review*, March 2001)





## كيف تختار -وتعمل مع- مستشارين؟

توم رودنهاوزر

أثار كتاب صُحبة خَطِرة صخباً السنة الماضية بانتقاد النصائح الزائفة التي تقدّمها غالباً شركات استشارية رائدة - مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group وشركة مونيتور Monitor. بوصفهما مثالين. لم يكن ذلك مفاجئاً: قد يكون العالم السري نسبياً لاستشارات الإدارة، غير المعتاد ذلك التمحيص العلني، حسّاساً أحياناً. على الرغم من أن المؤلفين جيمس أوشيا وتشارلز ماديغان كانا يقصدان الإثارة، وركّزا على أمثلة عن علاقات استشارية سيئة وصلت إلى المحاكم، إلا أن عملهما برغم ذلك شدّد على أهمية القول المأثور ليكن المشتري على حذر عندما يتعلق الأمر بانتقاء مستشارين والتعاون معهم.

ما أنواع المشروعات التي يمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين لإنجازها على أفضل وجه؟ كيف تختار أفضل مستشار أو شركة استشارية؟ ما مستوى الخدمة الذي ينبغي أن تتوقعه؟ وما المبادئ الرئيسية لإدارة العلاقة؟ تقدم مانجمنت أبيت Management Update من هارفارد المبادئ الأساسية الآتية للتعاون بفاعلية مع مستشارين.

## متى توظف مستشاراً؟

عادة، هناك سببان للاستفادة من خدمات شركة استشارات. الأول: هناك مشكلة معينة ينبغي التعامل معها - نظام إصدار فواتير عفا عليها الزمن بحاجة إلى تجديد - وتفتقر إلى الخبرة الداخلية. الثاني: تواجه قضية إستراتيجية في مجال عملك - تفكر شركتك في التوسع نحو أوروبا - وتحتاج إلى مستشار موضوعي من خارج الشركة. يقدم المستشارون، أولاً وقبل كل شيء، النصيحة. لكن نصائحهم ليست بديلاً عن العمل الأساسي الذي ينبغي أن تقوم به أنت (أو شركتك). لهذا، قبل التفكير في توظيف مستشار، اطرح على نفسك أربعة أسئلة:

### • هل تفهم بوضوح هدف المشروع؟

يمتلك العملاء والمستشارون غالباً أفكاراً مختلفة عن الغاية النهائية، وتكون الأهداف ضبابية في معظم الأحيان (مثلاً: «تطوير العمل»). غالباً ما ينجم عن تعيين مستشار دون وجود أهداف محددة خيبة أمل. قبل التعاقد مع مستشارين، أوضح هدف المشروع المقترح وغايته.

### • هل تدعم الإدارة على كامل -تنظيماً ومادياً- مهمة المستشار؟

يؤدي عدم تعاون الإدارة العليا مع المستشار إلى فشل ذريع. في أغلب الأحيان، يؤيد مديرو الأقسام الحصول على خدمات استشارية دون دعم كامل من الإدارة العليا. بخلاف ذلك، قد يفرض أفراد الإدارة العليا مستشاريهم على مديرين متشككين. يهدر عدم التواصل الداخلي وقتاً ومالاً، ويؤدي إلى جو من عدم الثقة يمكن أن يؤثر سلباً على المشروع.



ينبغي أن يكون هناك اتفاق على الحاجة إلى العمل مع مستشار خارجي قبل المضي قدماً.

#### ■ متى ينبغي أن ينتهي العقد؟

الاستفادة من الاستشارات والمصادر الخارجية نشاطان مختلفان تماماً. إدارة مشروع، كما يُطلق على مصدر خارجي عادة، هي عقد طويل الأمد بين الشركة ووكيل خارجي لتولي إدارة عملية مركزية. ينبغي أن يكون التعاقد مع مستشارين محدداً ببداية ونهاية واضحتين. لن يكون حكيماً أو مربحاً توظيف مستشارين لإدارة العمل كله، وهو ما يحدث في عقود غير محددة المدة.

#### ■ هل يمكن لشركتك تقديم الدعم المستمر الضروري بعد إنجاز المشروع؟

الاستشارات مثل تدريب؛ دون متابعة حثيثة، تصبح جهداً ضائعاً. لضمان استمرار النجاح، راقب البرنامج عن كثب بعد انتهاء الاستشارات.

#### العثور على المستشار المناسب

قد تكون هذه مهمة متعبة لأولئك الغرباء عن الصناعة. تقدّم بعض شركات قواعد البيانات والأدلة، مثل دن وبرا دستريت Dun & Bradstreet وغيل Gale للأبحاث، أكثر من 200.000 شركة استشارات. يمكن العثور على العدد نفسه من الشركات في أوروبا وآسيا. قد تكون هذه المصادر مفيدة لتحديد شركات الاستشارات وفقاً للصناعات التي تخدمها، أو موقعها الجغرافي، أو الخدمات التي تقدمها. تمتلك معظم شركات الاستشارات الكبيرة مكاتب في كل مدينة رئيسية، ولهذا يسهل الاتصال

بها. نحو متزايد، تقوم شركات أصغر حجماً بالإعلان عن خدماتها عبر مواقعها الإلكترونية أو خدمات وساطة مثل إكسبريت ماركتبليس (سوق الخبراء) Expert Marketplace أو مانجمنت كونسلتانت نيتورك (شبكة الاستشارات الإدارية) Management Consultant Network.

### عروض الخدمات

بعد أن تحدّد مرشحين محتملين عدّة، اطلب منهم عروضاً بخدماتهم. عدّ العروض بطاقات زيارة شركات الاستشارات. لا تدفع، تحت أي ظروف، شيئاً مقابل العرض أو تقبل «اتفاقاً ودياً» للحصول على خدمات استشارية. وبرغم عدم وجود نمط ثابت للعروض، إلا أن وثيقة جيدة ينبغي أن توضح وتجيب باختصار على الآتي:

- هل يفهم المستشار المشكلة؟
- هل مقارنة حل المشكلة وأساليبها واضحة ومقنعة؟
- هل يمكن قياس الفوائد؟
- ما مؤهلات الفريق الاستشاري وخبرته؟
- ما المبلغ المطلوب؟

ستمحك دراسة العرض شعوراً جيداً بمدى توافق المستشار مع شركتك. العروض المكتوبة بلغة متكلفة، ولا تحدد المنتج النهائي عديمة الفائدة، كما يقول طوني أبانتي من مجموعة سي-إس-سي CSC الاستشارية. «ينبغي أن يفهم العملاء بوضوح النتائج المتوقعة والإطار الزمني لتحقيقها».

نادراً ما يصف المستشارون تفاصيل عملهم لأشخاص خارج شركاتهم؛ خوفاً من خرق خصوصية عملائهم. يجعل ذلك تدقيق المراجع صعباً - لكنه ضروري برغم ذلك. اطلب من الشركات التي تقدمت بعروضها أن تزودك بأسماء وأرقام عملاء يعملون على مشروعات تشبه إلى حدٍ كبير ما تقوم به.

### المبلغ المطلوب

بعد الاتفاق مع العميل، يصبح مبلغ الأتعاب المطلوب الموضوع الأكثر حساسية لدى المستشارين. تقدم معظم شركات الاستشارات أوراق حساب خدماتها على أساس وحدة العمل، في حين يتم الحصول على مقدم أتعاب لمشروعات طويلة الأمد. قد تبدو المبالغ كبيرة في ظاهرها، لكن الاستشارة الجيدة تستحق ثمنها، خاصة عندما تكون النتائج محددة بدقة. تقول مارشا ليفن، مستشارة إدارية: «يستغرق وضع معيار بعض الوقت.

لكن العملية تسمح للمستشار والعميل بإنشاء المقاييس اللازمة لإنجاز العمل. العلاقة المادية مهمة على وجه الخصوص، ويمكن للعميل تحديد القيمة المالية للمنافع التي سيحصل عليها، في حين يعرف المستشار ما سيحصل عليه من ذلك العمل».

### كيف تضمن النجاح

لاتزال الاستشارات خدمة شخصية يقدمها أفراد. نظراً لأن التوصيات التي تتم عن ثقافة الشركة، ربما تكون هي المؤشرات الأكثر دقة عن توافق الاستشارات مع شركتك واحتياجاتها المحددة. يقول دوغلاس فيرغسون، شريك في مجموعة تخطيط التقانة: «انتقِ مستشاراً بناءً على الانسجام الشخصي مع الشركة.

تستند علاقة عميل-مستشار جيدة في نهاية المطاف على الثقة، حيث يعمل المستشارون بجد لإحداث تغيير في شركة بمرور الوقت. إذا لم يكن هناك توافق شخصي، فلن تكون هناك ثقة أو تغيير». إضافة إلى ذلك، يفضل كثير من المستشارين عندما يتخلى العملاء عن مسؤولياتهم في إدارة العلاقة. تعين الشركات الاستشارية دائماً مدير مشروع للإشراف على فريقها - ينبغي أن يحذو العملاء حذوها.

**أسئلة ينبغي طرحها قبل توقيع عقد مع شركة استشارات**

ما أنواع الأعمال التي كانت الشركة قد نفذتها ويمكن أن تنطبق على مشكلتك؟ المستشارون خبراء في نقل أفضل الأساليب عبر طيف واسع من الأعمال. برغم ذلك، ستحصل على خدمة أفضل بانتقاء شركات لديها سجل أعمال ناجح في التعامل مع قضايا تواجهها شركتك.

**ما سمعة الشركة في مجتمع الأعمال، خاصة في صناعتك؟**

إحدى أكبر الانتقادات الموجهة للشركات الاستشارية هي أنها ترسل حشوداً من حملة شهادة الماجستير لمعرفة صناعة العميل. وجهة النظر الخارجية أساسية لعملية تقديم الاستشارات، لكن الاستعانة بمستشارين لا يعرفون شيئاً عن صناعتك قد يكون خطراً.

**من المستشار الرئيس أو قائد المشروع، وما خلفيته وخبرته؟**

تتمتع الشركات الاستشارية بسمعة سيئة في «التغريب» بالعملاء: شركاء مثيرون للإعجاب مع وثائق رائعة تدفع العملاء لتوقيع عقود، ثم يظهر مستشارون مبتدئون لتولي العمل.

ما خلفيات الأعضاء الآخرين في الفريق الاستشاري؟ تقديم الاستشارات عمل مضمّن: سيقوم أعضاء الفريق المبتدئون بكل أعمال التحليل بإشراف شركاء يتمتعون بالخبرة. إن معرفة أعضاء الفريق المبتدئين يساهم في بناء الثقة والأمان.

ما الإجراءات المحددة ذات القيمة المضافة التي تستخدمها الشركة في كل عمل؟ يستخدم مستشارو الإستراتيجية عادة تقنيات لقياس رضا العملاء (دراسات العملاء) أكثر مما يلجأ إليها مستشارو العمليات، الذين يطلبون غالباً أموالاً مقابل إجراء تطويرات محددة. على نحو متزايد، يقبل المستشارون الحصول على حصة من عمل العميل بوصفها طريقة للدفع، ويسعون لزيادة قيمة تلك الحصة عبر جهودهم.

هل يمكن للشركة تقديم تفصيلات عن الأتعاب، تتضمن كل تكاليف أعضاء الفريق إضافة إلى النفقات الإدارية والمكتبية؟ تتعامل الشركات الكبيرة مع نفقات عامة، ولهذا ينبغي أن توزّع تلك النفقات على كل أنشطة الخدمات الاستشارية. برغم ذلك، ينبغي أن يكون لدى العملاء فهم واضح عن النفقات وطريقة ارتباطها بخدمات معينة.

هل تضمن الشركة عملها؟ ستعمل معظم الشركات الاستشارية لإرضاء العميل، لكن نادراً ما تقدم أيّاً منها ضماناً كاملة بإعادة الأموال. خلال مرحلة تقديم العرض، تحقق أن المستشارين يحددون ما سيقدمونه بأكبر دقة ممكنة.

هل تقوم الشركة بإجراء تحليل بعد الانتهاء من العمل؟ تصرّ بعض الشركات الاستشارية على إجراء تقويم بعد الانتهاء من كل عمل. هذه إشارة على أن الشركة تعتني بالجودة: تهتم مثل تلك الشركات بكل وضوح بتقديم خدمة ممتازة.

ما تأثير تلك الاستشارات على نمو شركتك؟ ينبغي أن يساعدك المستشارون على إحياء عملك. لا تحتاج إلى مساعدة لتحقيق نمو بنسبة 10% - ابتعد عن أي شركة استشارات لا تعود إلا بتحقيق تلك النسبة.

لن تجد تسعون في المئة من الشركات الاستشارية طريقها أبداً إلى صفحات صُحبة خَطرة، لأنها ناجحة. برغم ذلك، لا يحمل المستشارون عصا سحرية، والعملاء ليسوا عاجزين - كل منهم مسؤول عن التحقق أن العلاقة تحقق النتائج المرجوة. عندما يفشل طرف أو آخر في الوفاء بمسؤولياته، ينبغي إلقاء اللوم على كلا الطرفين.

### قراءات إضافية

*Harvard Business School 1999 Career Guide: Management Consulting* edited by L. Neil Hunn (1998, Harvard Business School Press)

*Consultants and Consulting Organizations Directory, 1999 19th Edition* (1998, Gale Research)

*Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* by James O'Shea and Charles Madigan (1998, Viking Penguin)

*How to Select and Use Management Consultants* (1994, Association of Management Consulting Firms)

## أزمة توظيف؟ إليك منظومة عمل منسية

ويليام سي. هارجس، الابن

منشأة غسل الملابس ليست المكان الأكثر سحراً في العالم للعمل. رائحتها كريهة، والحرارة فيها عالية. يوجد في منشأتي نحو 60 موظفاً يقومون بفرز ووزن الملابس المتسخة، ثم غسلها، وتجفيفها، وكيها، وطيّها. كان العثور على أشخاص لشغل تلك الوظائف في بلدة لا تتعدى نسبة البطالة فيها 2.3% واحداً من أصعب التحديات التي واجهتها. ما ساعدني كان استهداف مجموعة توظيف لا يفكر بها كثير من المديرين - أشخاص معوقون.

كانت المنشأة التي أديرها في مرتفعات كولونيال، فيرجينيا تقدم أدنى الأجور في شركتنا. اليوم أصبحت رواتبنا منافسة، لكن عندما توليت العمل في 1998 كنا ندفع 5.45 دولارات بالساعة فيما كان أرباب عمل آخرون في المنطقة يعرضون 6.30 دولارات للعمال العاديين (لا يتمتعون بأي مهارات). كان رقم المبيعات قد ازداد بنسبة 360%.



وضعت إعلانات عمل في صحف محلية، وتلقيت اتصالاً من إداري في برنامج يدعى «فريق ريتشموند للمساعدة في التوظيف». سأل: «هل فكرت يوماً في توظيف أشخاص معوقين؟». أخبرني أن إدارة خدمات إعادة التأهيل في فيرجينيا تستضيف شهرياً اجتماعات لوكالات من المدينة، والولاية، والمقاطعة حيث يمكن لممثلين عن الصناعات عرض وظائف شاغرة في شركاتهم.

قلت: «ضعني أمامهم»، وفعل ذلك. كانت ردة الفعل جيدة، وبدأت أطلب من موظفي الخدمات الاجتماعية والمرشحين للعمل القدوم إلى المنشأة للقيام بجولة فيها؛ ليأخذوا فكرة عن الأعمال والوظائف. بعد الجولة، كنت أسأل المرشحين عما يعتقدون أن باستطاعتهم القيام به؟

في البداية، ظن كثير من المديرين أنني مجنون لإضافة المزيد من الأشخاص إلى جدول الرواتب، خاصة أشخاصاً قد لا يعملون دواماً كاملاً. أخبرتهم عن التخفيضات الضريبية الاتحادية التي تحصل عليها الشركات إذا عمل لديها معوق 400 ساعة على الأقل. بفضل التخفيضات، استطعت توظيف شخصين براتب شخص واحد. كانت تلك هي الطريقة التي حلت بها المشكلة - لكن بصدق كنت بأمرس الحاجة إلى توظيف أشخاص مستعدين لإنجاز العمل.

وظّفت رجلاً على كرسي متحرك. كان معوقاً جسدياً من عنقه إلى الأسفل وقدرته على تحريك يديه محدودة. كان يشعر أن باستطاعته العمل في قسم الملابس المتسخة، يعدّ ويزن المناشف الملوثة.

رافقه موظف الخدمة الاجتماعية المسؤول عنه إلى المكان وعمل معه أسابيع عدة. كان مركزه طاولة محاطة بأكياس غسيل كبيرة تنتهي إلى عربات. في البداية، كانت العربات كبيرة جداً، وكان عليه أن يمدّ يديه إلى الأعلى مما يرهقه. ثم بنى رجال الصيانة منصة لرفعه إلى المستوى المطلوب. أصبح باستطاعته آنذاك وضع المناشف في أكياس.

عندما كان ينتهي من العمل، كان يأتي إلي، أو يذهب إلى مدير المنشأة ويقول: «أريد عملاً أؤديه». كنا نقول: «حسناً، ماذا يمكنك أن تفعل؟». كان يقول: «ذلك الشيء هناك، أظن أن باستطاعتي القيام به». أضحي يعرف الآن ثلاثة أو أربعة أعمال مختلفة. إحدى مهماته، مثلاً، هي فرز أكياس الغسيل. تعود الأكياس عادة إلينا كومة كبيرة متشابكة. لم يكن أحد يتمتع بالصبر لفرزها، لهذا كنا نتخلص منها - بالرغم من أن تكلفة كل منها أربعة سنتات. نوّفر الآن آلاف الدولارات كل شهر بإعادة استخدام الأكياس نفسها.

لدينا موظف آخر معوق يجلس في كرسي متحرك يحرك نفسه من الخصر إلى الأعلى. يعمل على آلة باركود (أرقام) لفرز الملابس ووضعها في سلال، وهو عمل ممتاز لشخص لا يتحرك من مكانه. كنا قد وظّفنا ستة أشخاص معوقين حتى الآن. اثنان منهم يعملان هنا منذ أكثر من سنة، وهي مدة طويلة لأي منشأة. إنهم لا يتأخرون أبداً، ويعملون بجد. كان ذلك قد رفع من معنوياتنا كثيراً.

أتلقي الآن اتصالات كثيرة من وكالات مختلفة. أقمنا مشروعنا الأخير بالتعاون مع وكالة في المقاطعة تدعى «خدمات تشيستر فيلد

للتوظيف». كانوا قد عرضوا تزويدنا بخمس إلى ثمانية موظفين معوقين يعملون بدوام كامل لطبي المناشف. سندفع لهم مبلغاً محدداً عن كل منشفة. ستقدم الوكالة مديراً وتدفع راتبه.

لا يمكننا توظيف كل من يتقدم بطلب. لم تستطع إحدى المرشحات، مثلاً - امرأة تعاني إعاقة سمعية - تنسيق أوقات عملها مع مترجم الإشارة الذي عينته الوكالة لها.

في أثناء السنتين اللتين أمضيتهما في إدارة هذه المنشأة، كنت قد جربت كل شيء - عمالاً سجناء، أشخاصاً يقومون بأداء خدمات اجتماعية، التوظيف بالاستفادة من دور عبادة محلية، الضغط على مجلس المدينة لإقرار خط مرور بجانب منشأتي. كان توظيف أشخاص معوقين قد أحدث فرقاً كبيراً في استقرارنا ورفع معنوياتنا. إنه أمر إيجابي بطرق عديدة - خاصة عندما ترى شخصاً يعمل أخيراً.



## استخدام الإنترنت للتوظيف

يستخدم مديرو التوظيف اليوم الإنترنت للعثور على غربة، وتوظيف المواهب - إضافة إلى أساليب تقليدية مثل شركات البحث وسؤال موظفين حاليين عن مرشحين. لكن بالرغم من أن الإنترنت قد زادت على نحو كبير من مجموعة مرشحيك، إلا أنها تفرض أيضاً تحديات فريدة ينبغي التصدي لها.

تُظهر المقالات في هذا القسم كيف تستفيد إلى أقصى حد ممكن من البحث والتوظيف الإلكتروني - سنقدم لك إستراتيجيات عن طريقة الاستفادة من موقع شركتك الإلكتروني لجذب موظفين محتملين يتمتعون بالكفاءة. ستجد أيضاً اقتراحات لاستكشاف طرق غير تقليدية في التوظيف عبر الإنترنت - مثل العثور على مرشحين وإقامة منتديات نقاش إلكترونية تتعلق بالخبرة التي تسعى للحصول عليها.



## توظيف إلكتروني؟ افعل ذلك كما ينبغي

يشهد التوظيف الإلكتروني ازدهاراً كبيراً. ازداد عدد السير الذاتية المعروضة على الإنترنت من 100.000 في 1995 إلى 2.5 مليون في 1998. في أثناء المدة نفسها، ارتفع عدد المواقع الإلكترونية التي تستضيف طلبات عمل من 500 إلى 20.000، وفقاً لشركة استشارات التوظيف بزنس نيتورك Business Network.

تذهب الشركات إلى حيث يحتشد موظفون محتملون. هناك نحو 2000 رب عمل يعرضون قرابة 35.000 وظيفة في أي وقت على Careers. wsj.com، وهو موقع لعرض وظائف تمتلكه صحيفة ول ستريت، ويعد واحداً من أفضل ثلاثة مواقع في البلاد. بحلول 2003، قدّرت فورريستر Forrester للأبحاث أن 124.000 شركة ستبحث عن موظفين على الإنترنت. إذا كانت شركتك تبحث أصلاً عن موظفين على الإنترنت، فاربب على كتفك: أنت متقدم على الآخرين.

هل أنت كذلك؟ يقول طوني لي، رئيس تحرير ومدير عام Careers. wsj.com: «عندما أذهب إلى شركات، وأقول: (هل تستخدمون الإنترنت

للتوظيف؟)، تقول الأغلبية العظمى: «نعم». لكن عندما أسأل ما الذي يفعلونه؟ يكون الجواب: (آه، نعرض بعض الوظائف على Monster.com)، أو (نضع إعلانات في كل صحف الأحد، وتظهر على موقعنا الإلكتروني أيضاً). لا يعد ذلك في حقيقة الأمر استخداماً للإنترنت في التوظيف.

تفشل الشركات التي تستخدم الإنترنت كإضافة فقط لأساليب توظيف ورقية في استغلال قوة الوسيلة الجديدة. يسمح الموقع الإلكتروني للمديرين بالوصول إلى عدد كبير من المرشحين المحتملين، بطرق لم تكن متوافرة في الماضي. يسمح أيضاً للشركات بتسليط الضوء على جهودها في التوظيف، ويميزها عن منافسين عبر تكتيكات إلكترونية مبتكرة. إليك بعض المعلومات والتحذيرات بهذا الصدد.

### توسيع مجموعة المرشحين

في سوق العمل الصعب هذا، ينبغي أن تستخدم الشركات الإنترنت للوصول إلى كل من المرشحين «الإيجابيين» و«السلبين»، كما يقول تيري ويليامز، متخصص في التوظيف في مجال التقنية العالية الذي يرأس ت. ويليامز للاستشارات. المرشحون الإيجابيون هم أولئك الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات طالبي العمل الإلكترونية. يكون المرشحون السلبيون -موظفون مؤهلون جيدون سعداء بالعمل في أماكن أخرى- مجموعة عمل أكبر وأكثر جذباً لأرباب العمل. يقول ويليامز: «بالرغم من ذلك، سأقول: إن 90 إلى 95% من كل شركات التقنية العالية تفشل في وضع إستراتيجية سابقة فاعلة للاستفادة من مواقعها الإلكترونية».



للوصول إلى مرشحين سلبيين، يقترح ويليامز تأهيل فريق متخصص بتلك المهمة. يقول: «عينّ عدداً من الأشخاص في الموارد البشرية، وأبعدهم عن العملاء - لا سير ذاتية يعالجونها، ولا مرشحين يقابلونهم. اجعلهم يقومون بدراسات ديمغرافية عن أنواع الأشخاص الذين ترغب في توظيفهم». بعد الحصول على البيانات، يمكن لفريق التوظيف الإلكتروني البحث في مواقع إلكترونية يتردد عليها مرشحون محتملون.

إذا كانت شركتك توظف عبر الإنترنت،

فستكون متقدماً على غيرك. هل أنت كذلك؟

إذا كانت شركتك بحاجة إلى مبرمجي جافا، مثلاً، ففكر في أعمارهم المحتملة وما يفضلونه. تتراوح أعمار معظمهم بين 22 و29 سنة، ويتصفحون الإنترنت بكثافة. من المحتمل أن يزوروا مواقع عدة بحثاً عن معلومات عن جافا - JavaWorld.com، صحيفة مطور جافا (www.javadeveloperjournal.com)، وGamelan.com. قد يتفقدون CMPnet.com لمعرفة أخبار التقانة، CNet.com لمعلومات تفصيلية عن التقانة، Tunes.com لتحميل وشراء موسيقا، ESPN.com لمعرفة أنباء الرياضة، وCNN.com للاطلاع على الأخبار. تقبل كل تلك المواقع الإلكترونية وضع إعلانات - لكن ليست هناك شركات كثيرة تعلن عن فرص عمل عليها.

## استفد من أفضل المصادر

حتى في عصر الإنترنت دوت-كوم dot-com، لا تزال بعض الشركات تفشل في ذكر فرص العمل أو إجراءات تقديم الطلبات على مواقعها الإلكترونية. (مثال: شركة كوكاكولا Coca-Cola). يقول لي: «يشير ذلك فعلاً إلى التطور التقني للشركات. تكافح الكثير من الشركات للاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الإنترنت في عملية التوظيف. إنه ليس شيئاً سهلاً».

أحد الدروس التي ستتعلمها مبكراً: وحده إدراج فرص العمل على موقع شركتك الإلكتروني أو لوحات إعلانية تجارية كبيرة، مثل Monster.com، أو CareerMosaic.com، أو Career-Patch.com. لن يجعلك تحصل على المرشحين المناسبين بسرعة كافية - أو توظفهم أصلاً. يقول ويليامز: «قواعد البيانات الكبيرة تلك مثل محيط». إحدى الطرق لإحداث فرق كبير هي باستهداف بركة أصغر. يركز عدد متزايد من المواقع الإلكترونية على أنواع معينة من الوظائف في مواقع محددة. يقدم Careers.wsj.com نفسه، مثلاً، على أنه الموقع رقم واحد للحصول على مديرين من المستوى المتوسط وأعلى.

وفيما يتعلق بالفريق الفني، هناك ميزة أخرى للإنترنت مفيدة لكن غالباً ما يتم تجاهلها: يوزنت Usenet. يوزنت نظام عالمي لمجموعات الدردشة يوازي الإنترنت، ويمكن أن تكون لوحات إعلاناتها دقيقة للغاية فيما يتعلق بواجبات العمل ومكانه. مثلاً، لا تقدم (fl.jobs.computers.programming) سوى فرص عمل لمبرمجي

الحواسيب في فلوريدا. يضمن منسق أن تتوافق طلبات العمل مع معيار الموقع. فيما يخص شركات التقانة العالية على وجه الخصوص، هناك فائدة أخرى لعرض فرص العمل على يوزنت هي أنها تجذب تاريخياً المهتمين بها. يلاحظ لوغان روتس، مدير شركة إنتاج الرسوم التصويرية الرقمية إنروت إميغنغ Enroute Imaging: «أي مغفل يعرف طريقة استخدام المتصفح يمكن أن يصل إلى موقعك الإلكتروني، لكن الوصول إلى يوزنت يتطلب بعض الخبرة». (لم يعد الأمر صعباً كما كان سابقاً، بأي حال. توفر شركات خدمات استضافة المواقع مثل Intellines.com دخول مستخدمين مقابل رسم مالي).

### مِيزَ نفسك

يخرج أرباب العمل بأفكار ذكية عن استخدامات الإنترنت لتمييز أنفسهم عن المنافسين. تربط بعض الشركات موقعي Datamasters.com و Relonetworks.com بمواقعها الإلكترونية مباشرة، وتسمح من ثم لمرشحين محتملين في مناطق أخرى بمقارنة تكاليف المعيشة وتقدير نفقات الانتقال إلى مكان آخر. تعرض بعض الشركات الأخرى فرص عمل على مواقعها الإلكترونية. تعرض كاتربلر Caterpillar نموذجاً لطلب عمل يمكن تعبئته عبر موقعها الإلكتروني (www.cat.com) ويشجع طالبي العمل على تقديم معلومات محددة عنهم بدلاً من كتابة، وطباعة وإرسال سيرة ذاتية عبر البريد الإلكتروني. يسمح النموذج أيضاً لشركة كات بتحديد المعلومات التي تريدها من طالبي

العمل، بتخصيص حقل، مثلاً، لـ «مهارات تقنية، أو تصنيعية، أو تتعلق بالحاسوب». يرتبط بصفحة تقديم السيرة الذاتية عادة قائمة من المواقع المتوافرة في كات، مصنفة حسب المكان، والوظيفة، والقسم.

---

### إبقاء التوظيف الإلكتروني في إطاره الصحيح

هناك الكثير من المواقع المخصصة لسير طالبي العمل الذاتية أو الفرص التي يعرضها أرباب العمل، ولهذا فإن الإنترنت هو المكان الذي تتطلع إليه عندما تبحث عن موظفين، صحيح؟ ليس بالضرورة. يعدّ شكل انخفاض الكمية والجودة لمعلومات التوظيف على الإنترنت الجانب السلبي من الموقف الحالي بشأن التوظيف إلكترونياً.

### الكمية

بالرغم من أن 2.5 مليون سيرة ذاتية -الرقم الذي يُقال: إنه معروض إلكترونياً اليوم- قد يبدو رقماً كبيراً، إلا أنه جزء صغير من 140 مليون شخص يكوّنون قوة العمل الأمريكية. تقدّر شركة أوديسي Odyssey لأبحاث التسويق، في سان فرانسيسكو، أن 12% فقط من 102 مليون أسرة في الولايات المتحدة فيها شخص كان قد بحث عن عمل عبر الإنترنت. يقول طوني لي من Careers.wsj.com: «السبب الذي يجعلك تسمع عن التوظيف الإلكتروني هو أن اللاعبين في هذا المجال يشترّون إعلانات كبيرة.

---

يحب الناس أن يتوقعوا الطريقة التي ستتغير بها الأمور، ويشيرون إلى الأشخاص الذين يبنون علامات تجارية هناك.

لكن الأمر لا يختلف عن التجارة الإلكترونية؛ وإذا أقيمت نظرة على مبيعات التجزئة إلكترونياً، فستجد أنها لا تزال تكون نسبة صغيرة جداً من إجمالي المبيعات».

سينمو التوظيف الإلكتروني بالتأكيد، لكن معظم أعمال التوظيف الآن تتم في مكان آخر. تقدر فورريستر Forrester للأبحاث أن 15.000 فقط من كل الشركات الأمريكية توظف إلكترونياً حالياً، ولا يتجاوز معدل إنفاق الشركة على ذلك 7000 دولار سنوياً.

### الجودة

الإنترنت غير انتقائية؛ لأن معظم الناس يستخدمونها. عروض العمل التي تقدمها متوافرة للجميع، بغض النظر عن المؤهلات أو الموقع. يقول لوغان روتس، مدير شركة الرسوم التصويرية إنروت إيمجنج Enroute Imaging: «الإنترنت نظام بث؛ تنشر شبكة كبيرة، ومن يعرف ماذا ستصطاد. بعضها رائع، وبعضها سيئ. ليست هناك ضمانات أن تزودني Monster.com بأي شيء عدا إضاعة ساعات كثيرة في تدقيق سير ذاتية لا تناسبني».

أفضل مصدر للعثور على أشخاص جديدين لشركتك، كما يظن روبرتس، هو الطريقة قديمة الطراز: مرشحون عن طريق موظفين حاليين. يوافق تيري ويليامز: «لا يزال المصدر رقم واحد هو ترشيحات الموظفين. ينبغي أن تستخدم الإنترنت لتعزيز تلك الطريقة».

كيف؟ يوصي ويليامز بنشر إعلانات عن فرص العمل المتوافرة في شركتك على موقعها الإلكتروني - ثم التحقق أن الموظفين الحاليين يتابعون احتياجات التوظيف. يفضل روبرتس رسائل البريد الإلكتروني غير المعقدة. يقول: «يعد نقل الأخبار شفاهاً شيئاً يشبه البريد الإلكتروني، وليس الإنترنت».

في وادي السليكون، «عالم مهندسي الحواسيب صغير بما يكفي، وإذا كنت تعرف هؤلاء الأشخاص، يمكنك العثور على ما تريده. والطريقة التي تفعل بها ذلك هي البريد الإلكتروني».

جائزة الإبداع في التوظيف الإلكتروني ربما تذهب إلى دي-في-سي-آي DVCi للتقانات، وهي وكالة تسويق تقانة معلومات في مدينة نيويورك، التي وضعت آلة تصوير مرتبطة بالإنترنت في مكاتبها في تشرين الأول الماضي من أجل الحصول على موظفين محتملين. تعرض آلة التصوير، المرتبطة بموقع [www.recruitcam.com](http://www.recruitcam.com)، كيف تبدو مكاتب دي-في-سي-آي بالضبط وكيف يتفاعل موظفوها مع بعضهم. يقول نائب الرئيس ومدير المحاسبة حاييم آرياف: «لدينا مكتب ومكان رائع مسلّ حقاً. فكّرنا: (لماذا لا نحاول الاستفادة من ذلك؟) أظن أن الكثير من شركات الإنترنت الناشئة تلك تعمل في أماكن ضيقة أو مكاتب مؤقتة».

كانت ردة الفعل مذهلة، كما قال آرياف: يزور الموقع 40 إلى 50 شخصاً يومياً، بمعدل وسطي، وشاهد موظفان حالياً ما تبثه آلة

التصوير في أثناء مفاوضاتها مع دي-في-سي-آي. يقول آرياف: «كان أحد أسباب عملها [مصممنا الجديدة] معنا هو آلة التصوير، وقد قالت: إنها أظهرت أننا مبدعون».

ينبغي أن تبيع مهارات عبر شركتك، وطريقة فعل ذلك هي الإنترنت. كانت اللعبة كلها قد انتقلت إلى المواقع الإلكترونية».

قد تكون أو لا تكون آلة تصوير الإنترنت لك - لكن إذا كانت شركتك بطيئة، ينبغي أن تتحرك بسرعة. يقول تيري ويليامز: «كانت لعبة التوظيف قد أصبحت لعبة تسويق».







## العثور على مواهب عبر الإنترنت

باتريشيا ناكاشي

هناك قول مأثور: الأشخاص هم أهم أصول شركتنا. هناك حقيقة قديمة: إنهم الأصول الأكثر أهمية مادمنّا لم نضطرّ لخفض التكاليف، وعندها سنسرح على مريض 10% أو 20% من قوتنا العاملة. هناك حقيقة جديدة: آه، ربما كنا نخفض عدد موظفينا أكثر من اللازم - يا للهول! سوق العمل صعبة جداً، وإذا كنا جادين بشأن إستراتيجية النمو هذه، ينبغي أن نعثر على بعض الأشخاص الأذكياء والموهوبين، وربما من الخارج. لا عجب أن توظيف أشخاص أفضل على نحو أسرع وكلفة أقل عبر الإنترنت قد بدأ ينتشر في عالم الشركات.

تختبر آلاف الشركات التوظيف الإلكتروني، وكانت بعضها قد دمجته كاملاً في إستراتيجيتها للموارد البشرية. تعرض غود غايز! Good Guys!، وهي شركة إلكترونيات تبيع بالتجزئة تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها، كل الوظائف الشاغرة لديها على الإنترنت وتعثر الآن على أكثر من ثلث عمالها الجدد عبر تلك الوسيلة. كانت غود

غايزا وشركات رائدة أخرى قد اكتشفت شيئاً مهماً: يتصفح عدد كبير من طالبي العمل الإنترنت، ويبحثون عن فرص - حددت دراسة قامت بها شركة التوظيف دريك بيم مورين Drake Beam Morin نسبة هؤلاء أنها 19 من كل طالبي العمل - وليس مفاجئاً نظراً لطبيعة مستخدمي الإنترنت أن يكون طالبو العمل هؤلاء يتمتعون بكفاءات عالية.

يوافق العاملون في مجال التوظيف الإلكتروني على أن الإنترنت أكثر فائدة في العثور على نوعين من مرشحي العمل: الطلاب الجامعيون لوظائف سهلة وموسمية؛ والمهنيين، خاصة أولئك الذين يتمتعون بمهارات يصعب العثور عليها. لكن تنوع فرص العمل التي يتم عرضها على الإنترنت يتسع بسرعة. على مونستر بورد Monster Board. وهي واحدة من أكبر شركات خدمات التوظيف التجاري، كانت فرص العمل غير التقنية، بما فيها تلك التي تتعلق بالخدمة الصحية، والمالية، والمبيعات، والتسويق، قد ارتفعت من 10% إلى 45% من كل العروض في أثناء السنوات الثلاث الماضية. كان نطاق الرواتب لفرص العمل المعروضة قد اتسع على نحو كبير، ويبدأ من 25.000 دولار سنوياً لأعمال إدارية سهلة إلى ما يقرب من ستة أرقام لمديرين محوريين ومهندسين يتمتعون بالخبرة.

بالمختصر، قد يكون انخراط الشركات بفاعلية في التوظيف الإلكتروني خطوة على طريق تحقيق أفضلية متميزة في المعركة العالمية على رأس المال الفكري. إذا لم تكن شركتك قد بدأت بعد تصفح الإنترنت للحصول على الفريق الذي تحتاج إليه، فقد حان الوقت لتبدأ بذلك. إليك الكيفية:

## استفد إلى أقصى حد ممكن من موقع شركتك الإلكتروني

هذه الأيام، المواقع الإلكترونية للشركات كثيرة جداً، لكن بعضاً منها فقط هو الذي يتم الاستفادة منه إلى أقصى حد ممكن. في التوظيف، لا ينبغي استخدام موقع شركتك الإلكتروني لعرض فرص العمل فقط، وإنما لتسويق الشركة لموظفين محتملين وقبول طلبات العمل. بنى إيرك لين، مدير سليكون غرافيكس Silicon Graphics لخدمات التوظيف العالمية، قسم فرص العمل في موقع شركته الإلكتروني مع الأخذ في الحسبان خمسة عناصر تصميم: النصوص (ما الذي يسعى الموقع إلى تحقيقه)، والمحتوى، وسهولة التصفح، والوظائف (ما الأدوات المقدمة للمستخدم)، والجذب (طرق جذب المستخدمين إلى الموقع). إن العنصرين الأخيرين هما اللذان يميزان حقاً موقعاً إلكترونياً.

فيما يتعلق بالوظائف، يعرض موقع سليكون غرافيكس الإلكتروني ([www.sgi.com](http://www.sgi.com)) أداة مفيدة تدعى «بناء السيرة الذاتية» لتسهيل عملية تقديم طلبات العمل. تسمح الأداة للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء نموذج إلكتروني أو نسخ ملف سيرة ذاتية إلكتروني جاهز في النموذج نفسه. يتم إرسال تلك السير الذاتية عبر البريد الإلكتروني إلى مسؤولين عن التوظيف في سليكون غرافيكس إذا كانت توافق المؤهلات المطلوبة لفرص عمل متوافرة. يتم تخزينها أيضاً في قاعدة بيانات لسنتين (أو مدة أطول لوظائف تقنية معينة) بحيث يمكن أخذها في الحسبان عند ظهور فرص عمل في المستقبل. ميزة

إضافية لطالب العمل: يمكن إرسال السيرة الذاتية الإلكترونية أيضاً إلى شركات أخرى.

إن بناء موقع توظيف إلكتروني، يستطيع المستخدمون «تصفحه» والعثور بسهولة على الفرص التي يبحثون عنها، فن أكثر من كونه علماً. يقول لين: «ينبغي أن نضيف قيمة إلى التفاعلات وأن يكون الأثر المترتب جيداً». مثلاً، لا يقدم قسم «رابط الكلية» على موقع سليكون غرافيكس الأسئلة التي تواجه مرشحاً في مقابلة للعمل في الشركة فقط، وإنما أسئلة يمكن أن تُطرح عليه في مقابلات في مايكروسوفت وإنتل، إضافة إلى إجابات محتملة. يمكن أن يضيف طلاب إلى الموقع أسئلة تم طرحها عليهم في مقابلات عمل. تسمح أداة تعديل-تكلفة-المعيشة للطلاب بمقارنة القوة الشرائية للرواتب في مدن مختلفة.

إذاً، إلى أي حد موقع سليكون غرافيكس مفيد؟ إنه مثير للانتباه في واقع الأمر نظراً للنجاح الذي يحققه. تقول الشركة: إنها تعثر الآن على 20% إلى 30% من الموظفين الجدد عبر الإنترنت، ارتفاعاً من 5% فقط قبل سنة.

### جرب خدمات مواقع

### توفير فرص العمل

إذا كانت تكلفة بناء موقع إلكتروني متطور كبيرة، أو كنت ببساطة تريد توسيع إمكانية وصولك لأشخاص قد لا يزورون موقعك عادة، فألقي نظرة على بعض مواقع توفير فرص العمل على الإنترنت. يهيمن

بعض مقدّمي الخدمة، مثل كارير-موزاييك ([www.careermosaic.com](http://www.careermosaic.com)) ومونستر ([www.monster.com](http://www.monster.com))، على الصناعة. لكن هناك بالفعل مئات المواقع الأخرى، تقدم خدمات متميزة ومحدودة مثل [showbizjobs.com](http://showbizjobs.com) (يفسّر الاسم كل شيء) أو [coolworks.com](http://coolworks.com) (وظائف ممتعة، مثلاً، على متن قوارب نزهة أو منتجات) وتفاصيل إلكترونية لوظائف معروضة في إصدارات تجارية وأكاديمية.

### تجد بعض الشركات الآن

### ثُلث موظفيها الجدد على الإنترنت.

تكلفة استخدام خدمة عرض فرص عمل على الإنترنت معقولة. عموماً، يحصل مزودو تلك الخدمة من الشركات على أموال لقاء عرض فرص عمل على مواقعها، لكنها تسمح للمستخدمين بتصفحها مجاناً. لكن في حين قد يكلف إعلان مطبوع مئات الدولارات لعرضه في عطلة نهاية أسبوع واحدة في إحدى الصحف، لا تطلب كارير-موزاييك سوى 150 دولاراً فقط لعرض فرصة عمل على موقعها طوال 30 يوماً. وكلما كان عدد فرص العمل التي تعرضها أكبر، كانت الأسعار أفضل. مثلاً، إذا عرضت أكثر من 1000 وظيفة مع كارير-موزاييك، فسيكون السعر 8 دولارات لكل وظيفة. تقول تيريزا تولى، مديرة التوظيف والفريق الإداري في غود غايز: إنها تتلقى ما معدله 50 إلى 60 اتصالاً لكل فرصة عمل تعرضها على موقعها الإلكتروني. حتى مع معدلات استجابة أقل بكثير من تلك، تبقى تكلفة الإعلان عن وظيفة واحدة على الإنترنت أقل من وسائل إعلان أخرى.

من مزوّد الخدمة الكبار، يمكن للشركات أن تشتري عدداً من الخدمات غير عرض فرص العمل فقط. تتضمن تلك الخدمات عرض معلومات عن صاحب العمل على الموقع الإلكتروني، التي يمكن أن تصبح بديلاً عن موقع الشركة الإلكتروني (50% فقط من عملاء كارير-موزاييك لديهم روابط إلى مواقعهم الإلكترونية)، رايات إعلانية على الصفحة الرئيسية للموقع، «منازل مفتوحة» (حُزم خدمات تتضمن رايات إعلانية، معلومات عن الشركة، وفرص عمل)، وربط مع قواعد بيانات السير الذاتية لدى مزوّد الخدمة.

إذا كان من تسعى لتوظيفهم طلاباً جامعيين، ينبغي أن تتفقد جوبتراك ([www.jobtrak.com](http://www.jobtrak.com))، وهو موقع يعرض فرص عمل للطلاب والخريجين الجدد من أكثر من 500 كلية في البلاد. لعرض فرص عمل، يدفع أصحاب العمل رسماً تتقاسمه جوبتراك والكليات. يمتلك أصحاب العمل خيار توجيه الفرص الموجودة لديهم نحو مجموعة محددة من الكليات مثل تلك الموجودة في شرقي الولايات المتحدة. يحصل الطلاب والخريجون الجدد على كلمات سر لرؤية فرص العمل المتوافرة التي تتناسب ودراساتهم.

لا ينبغي أن تكون شركتك متطورة تقنياً للغاية أو حتى لديها ارتباط بالإنترنت لتستفيد من تلك الخدمات. كانت شركة ولف دينابولي Wolff Dinapoli، صاحبة امتياز فنادق هلتون Hilton في جنوبي كاليفورنيا، قد استخدمت جوبتراك لملء 20 شاغراً لوظيفة أمينة سر مدير، معظمهن خريجات معاهد متخصصة. أرسلت الشركة فرص العمل المتوافرة



لديها إلى جوبتراك وتلقت الطلبات عبر الفاكس. تقول كيث ولف، مدير عام ولف دينابولي: «لم نوقع عقداً مع جوبتراك؛ لأنها موقع إلكتروني. كانت تشبه شخصاً يمكن أن يساعدنا في التوظيف: خريجات جامعات يمتلكن مهارات في استخدام الحاسوب».

حدّد مواقع عرض فرص العمل التي تناسب احتياجاتك بأفضل ما يمكن، وقومها استناداً إلى معايير التصميم الخمسة نفسها التي استخدمها لين لبناء موقع سليكون غرافيكس الإلكتروني. من الصعب مقارنة أحجام ونسب الإقبال على مواقع مختلفة؛ لأنها تستخدم أساساً مقاييس مختلفة. لكن اطرح أسئلة عن الإعلانات التي تستخدمها لجذب مستخدمين إلى مواقعها، عدد الفرص التي تعرضها، والمدة التي تبقى بها فرص العمل معروضة على الموقع. مثلاً، لجذب مستخدمين، تعرض مونستر رايات إعلانية على محرركات البحث الرئيسة، تبث إعلانات إذاعية، وقد بدأت استخدام إعلانات طريقية. ترفض تيلينغلي Tellingly، وهي صحيفة كبرى تستفيد من إعلانات فرص العمل، عرض إعلانات عن مواقع تلك الخدمات.

### استكشف مقاربات غير تقليدية

#### للتوظيف عبر الإنترنت

بالنسبة لاحتياجات توظيف خاصة أو أعمال تتطلب مهارات تخصصية، جرّب بعض المقاربات المبتكرة للتوظيف الإلكتروني. مثلاً، يمكنك تصفّح يوزنت Usenet - مجموعة من لوحات الإعلانات الإلكترونية، التي يُشار إليها غالباً بالطرق الخلفية للإنترنت - لتحديد

منتديات على علاقة بالخبرة المحددة التي تسعى للحصول عليها. قد يكون المشاركون في النقاش مرشحين محتملين أو ربما يزودونك بإرشادات جيدة. يقول لين من سليكون غرافيكس: «قد لا نوظف سوى 5% فقط من موظفينا الجدد بهذه الطريقة، لكن دقتنا عالية جداً». على أي حال، تحقق من الحفاظ على آداب الفضاء الإلكتروني: للتخفيف من التطفل التجاري على منتديات الشبكة المفتوحة، لا تستخدم هذه المقاربة إلا على نحو انتقائي.

يمكنك أيضاً عرض فرص عمل أو إنشاء روابط مع مواقع إلكترونية أخرى تشهد زيارات مكثفة، خاصة من قبل المهنيين الذين ترغب في توظيفهم. مثلاً، لتوظيف عامل تخزين مؤقت في عيد الميلاد، أنشأت غود غايز! رابطاً مع موقع إلكتروني شهير لمحطة تلفاز محلية، كرون KRON.

### ترفض تيلينغلي Tellingly، الصحيفة نشر

إعلانات عن مواقع عرض فرص العمل الإلكترونية.

يمكن أن تبحث عبر بعض مصارف السير الذاتية على الإنترنت، بما فيها تلك التي تديرها مواقع عرض فرص العمل التجارية. كانت مونستر قد طوّرت محرك بحث لأصحاب العمل يدعى «كرويتير» Cruiter يفتش باستمرار في مصرفها للسير الذاتية عن مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لأعمال مختلفة.

حتى الآن، لا تملأ معظم الشركات شواغر القيادة العليا باللجوء إلى الإنترنت. يورد جون كارتر، شريك في شركة البحث عن مديرين

إيغون زيندر Egon Zehnder، ثلاثة أسباب. أولاً، لا ترغب الشركات غالباً في نشر إعلان تقول فيها: إنها تبحث عن مرشح ملء منصب مهم شاغر. ثانياً، الأشخاص الذين يمكن أن يشغلوا مناصب قيادية يكونون عادة ناجحين جداً، وليسوا طالبين عمل إيجابيين. أخيراً، يرغب هؤلاء الأفراد في أن يتم توظيفهم بطريقة شخصية، وليس عبر حاسوب.

بالرغم من ذلك، حتى فيما يتعلق بوظائف الإدارة العليا، يمكن للإنترنت أن يسهّل ويسرّع عملية التوظيف. على نحو أساسي، يمكن إرسال السير الذاتية والمراسلات إلكترونياً. لكن إضافة إلى ذلك، تستطيع شركات البحث أن تحدّد بسرعة الشركات التي يمكن أن تقدم مصدراً محتملاً لمرشحين، وبالعكس يمكن للمرشحين إجراء بحث سريع عن أصحاب العمل المحتملين. يصف جون كارتر سيناريو شائعاً: «في اللحظة التي أذكر فيها اسم عميلي لمرشح محتمل، يحصل على معلومات عن الشركة قبل أن أنهى كلامي. يمكنه بسرعة أن يقوم الشركة ويقول لي إن كان مهتماً أم لا». بعد أن أصبح الحصول على معلومات وفيرة أمراً أكثر سهولة، أضحي المرشحون أيضاً أكثر استعداداً للمقابلات.

ما الذي يحمله المستقبل للتوظيف الإلكتروني؟ سيستمر في النمو على نحو كبير، يجذب المزيد من الشركات، ويلبي طيفاً أوسع من احتياجات التوظيف. تتوقع فوريستر للأبحاث أن تتضاعف عوائد التوظيف الإلكتروني من 4 ملايين دولار في 1996 إلى 8 ملايين دولار في 1997. ثم تقفز إلى ما يقرب من 52 مليون دولار في 1998. توقع التقدم

على جبهات عدّة: محركات بحث أكثر تطوراً للتوفيق بين السير الذاتية والمؤهلات المطلوبة للعمل، واستخدام الإنترنت لغربلة المقابلات، وصفحات إلكترونية شخصية.

كما كانت قد فعلت مع أسواق أخرى، ستطوّر الإنترنت على نحو أساسي فاعلية أسواق العمل. لكن مثلما لم يؤدّ تزايد استخدام أجهزة الفاكس إلى نهاية البريد العادي، لن يحلّ التوظيف الإلكتروني محل الإعلانات المطبوعة ومحركات البحث. بدلاً من ذلك، ستعتمد الشركات الذكية على نحو متزايد مقاربة انتقائية هادفة للتوظيف، وتستخدم كل وسيلة ممكنة لتحقيق أهدافها.



## المساهمون

- مايكل هاترسلي يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت  
Management Update.
- ميليسا رافوني رئيسة شركة تنمية الأصول البشرية  
و ProfessionalSkills.com في بوسطن. متخصصة في التنمية  
المؤسسية، التدريب العملي، وتطوير الإدارة.
- هيدر سي. ليستون تكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت  
Management Update.
- ديفيد ستوفر يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت  
Management Update.
- إدوارد برويت يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت  
Management Update.
- ليز سمبسون مؤلفة تسعة كتب، منها العمل من القلب: دليل عملي  
لتحب ما تفعله لتكسب عيشك. (دار راندوم 1999 Random).
- كريستين د. ساندبرغ محررة تنفيذية في مجلة هارفارد لإدارة  
أعمال Business School وتكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت  
Management Update.

- ستيفن ج. نيلسون مؤلف قادة في محنة: الصوت الأخلاقي لعمداء الكليات (بيرغن وغارفي 2000 Bergin & Garvey).

- سكوت د. أنطوني شريك في إينوسايت Innosight.

- كلايتون إم. كريستنسن أستاذ في كلية روبرت وجين سيزك لإدارة الأعمال في هارفارد ومؤلف كتب عدة. أسهم أيضاً مع مايكل إي. راينور في تأليف حلول إبداعية: تحقيق نمو ناجح ومستدام (إتش-ب-إس 2003 HBS).

- توم رودنهاوزر يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت Management Update.

- ويليام سي. هارغيز، الابن المدير العام لخدمات كوين Coyne للنسيج، وهي شركة خدمات غسيل وطنية تتخذ من سيراكوز، نيويورك مقراً لها.

- باتريشيا ناكاشي تكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أباديت Management Update.



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدي نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review ■ Advances in Strategy	■
Harvard Business Review on Appraising Employee Performance	7685
Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager	1298
Harvard Business Review on Brand Management	1445
Harvard Business Review on Breakthrough Leadership	8059
Harvard Business Review on Breakthrough Thinking	181X
Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience	2721
Harvard Business Review on Business and the Environment	2336
Harvard Business Review on The Business Value ■ IT	9121
Harvard Business Review on Change	■ 11
Harvard Business Review on Compensation	701X
Harvard Business Review on Corporate Ethics	273X
Harvard Business Review on Corporate Governance	2379
Harvard Business Review on Corporate Responsibility	2748
Harvard Business Review ■ Corporate Strategy	1429
Harvard Business Review on Crisis Management	2352
Harvard Business Review on Culture and Change	8369
Harvard Business Review on Customer Relationship Management	6994
Harvard Business Review on Decision Making	5572

To order, call 1-800-668-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)



Harvard Business Review on <b>Developing Leaders</b>	5003
Harvard Business Review on <b>Doing Business in China</b>	6387
Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leadership in a Changed World</b>	5011
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing Projects</b>	6395
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Mind of the Leader</b>	6409
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>Teams That Succeed</b>	502X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286

To order, call 1-800-668-6780, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: Negotiation	1113
Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation	1121
Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition	8741
Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People	875X
Harvard Business Essentials: Finance for Managers	8768
Harvard Business Essentials: Business Communication	113X
Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)	2896
Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small	3213
Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge	290X
Harvard Business Essentials: Entrepreneur's Toolkit	4368
Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring	435X
Harvard Business Essentials: Crisis Management	4376
Harvard Business Essentials: Time Management	6336
Harvard Business Essentials: Power, Influence, and Persuasion	631X
Harvard Business Essentials: Strategy	6328



## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية. وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</b>	<b>3477</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Managing Yourself for the Career You Want</b>	<b>3489</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Presentations That Persuade and Motivate</b>	<b>3493</b>
<b>The Results-Driven Manager: Teams That Click</b>	<b>3507</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Winning Negotiations That Preserve Relationships</b>	<b>3485</b>
<b>The Results-Driven Manager: Dealing with Difficult People</b>	<b>6344</b>
<b>The Results-Driven Manager: Taking Control of Your Time</b>	<b>6352</b>
<b>The Results-Driven Manager: Getting People on Board</b>	<b>6360</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Motivating People for Improved Performance</b>	<b>7790</b>
<b>The Results-Driven Manager: Becoming an Effective Leader</b>	<b>7804</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Managing Change to Reduce Resistance</b>	<b>7812</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Hiring Smart for Competitive Advantage</b>	<b>9726</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Retaining Your Best People</b>	<b>9734</b>
<b>The Results-Driven Manager:</b>	
<b>Business Etiquette for the New Workplace</b>	<b>9742</b>

To order, call 1-800-668-6760, or go online at [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)

<p>معضلات الإدارة</p> <p>عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من</p> <p>صفحات كتب هارفارد التجارية</p>	
<p>كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقية من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.</p>	
Management Dilemmas: When Change Comes Undone	5038
Management Dilemmas: When Good People Behave Badly	5046
Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield	290X
Management Dilemmas: When People Are the Problem	7138
Management Dilemmas: When Your Strategy Stalls	712X